

CAMILA HELOÍSA PACHECO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NA EMPRESA FAMILIAR
VIA CP REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS PESADOS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade de Finanças.

Orientadora: Prof^a. Dra. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA

2008

Meus pais,

Que acreditaram nos meus sonhos, e me apoiaram em minhas escolhas.

Jean,

Grande companheiro nesse caminho de sonhos que começamos a trilhar.

A vocês, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, único e verdadeiro, que me permite viver dias perfeitos, e que me inspirou e encorajou em todos os momentos que não pensei ser capaz.

Ao meu amor, Jean, pelo companheirismo e a dedicação.

A minha tia Kathia, que acompanhou meus estudos, me auxiliou em diversos trabalhos da escola, durante a minha infância, momentos que jamais serão esquecidos.

A Maria Luiza, minha tia, por ser meu exemplo de vida e por me incentivar e sempre se propor a me auxiliar nos estudos.

Aos meus professores do curso de Pós-Graduação, em especial a professora Márcia Espejo, minha referência desde que a conheci, por sua postura, sua inteligência e principalmente por sua humildade e simpatia.

Muito Obrigada!

O homem retrata-se inteiramente na alma;
para saber o que é e o que deve fazer,
deve olhar-se na inteligência, nessa parte
da alma na qual fulge um raio da
sabedoria divina. (Platão)

RESUMO

PACHECO C.H. Planejamento Estratégico: Aplicabilidade na Empresa Familiar Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados. A motivação para realização deste estudo foi o interesse pelo tema Empresa Familiar, tendo como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico e sugerir sua aplicabilidade na Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados, uma empresa familiar, que está em crescimento no ramo da prestação de serviços e metalurgia. Este modelo planejamento estratégico, oferece a possibilidade de organizar as atividades da empresa de modo que auxiliem no processo de tomada de decisão em todos os aspectos a compõe, visto que com a atual evolução das organizações, impulsionada por mercados mais exigentes e competitivos, onde os vencedores são as organizações mais rápidas e competentes, o tempo de atendimento às necessidades passou a delimitar a fronteira entre as empresas de sucesso e aquelas que ficarão estagnadas ou até mesmo serão extintas. Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, sendo que a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, utilizando-se de um levantamento bibliográfico para construção do referencial teórico e a entrevista com o gestor da empresa como instrumento de coleta de dados. Compilados os dados, pode-se identificar que a implantação de um modelo de planejamento estratégico será de extrema valia e contribuirá para o sucesso desta organização ficando sob responsabilidade do gestor a sua execução e controle.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Planejamento, Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	4
1.5 JUSTIFICATIVA.....	4
1.6 DELIMITAÇÕES	5
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	7
2.1.1 <i>Profissionalização na empresa familiar</i>	12
2.2 PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.2.1 <i>O processo de planejamento</i>	16
2.2.2 <i>Explicitação e Formalização do Processo de Planejamento</i>	17
2.2.3 <i>Fatores que interferem no processo de planejamento.</i>	19
2.2.3.1 <i>Resistência a Mudanças</i>	19
2.2.3.2 <i>Falhas ou Ausência da Leitura Ambiental</i>	21
2.2.3.3 <i>Falta de Informações Apropriadas ao Processo Decisório</i>	22
2.2.4 <i>As vantagens e desvantagens do planejamento</i>	23

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.3.1 <i>Funções principais do planejamento estratégico.</i>	27
2.3.2 <i>Etapas do planejamento estratégico.</i>	28
2.3.4 <i>O que o planejamento estratégico não é.....</i>	30
2.3.5 <i>Definição da Missão</i>	31
2.3.6 <i>Análise do Ambiente Externo e Interno.....</i>	33
2.3.7 <i>Elaboração da Visão</i>	40
2.3.8 <i>Formulação de Objetivos</i>	41
2.3.9 <i>Formulação das Estratégias.....</i>	46
2.3.10 <i>Avaliação e Controle</i>	49
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	52
4. A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	58
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA VIA CP	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	72
REFERÊNCIAS.....	75

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT	38
FIGURA 2 – A LISTA DA ANÁLISE SWOT	40
FIGURA 3 – ALOCAÇÃO DE COLABORADORES.....	61
FIGURA 4 – ANÁLISE SWOT	66
FIGURA 5 – ORGANIZAÇÃO DOS OBJETIVOS	69

1. INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão nas empresas familiares tem-se mostrado um grande desafio, por tratar de atitudes com conseqüências que interferem de forma positiva ou negativa no negócio.

O fato de fazer parte de uma empresa familiar que ao longo dos anos apresentou um crescimento significativo englobando estrutura, mercado e desempenho financeiro, levaram a autora a buscar compreender o porquê, algumas empresas embora com gestão familiar obtém pleno sucesso em sua gestão, enquanto outras não conseguem o mesmo resultado.

Sendo assim, se pode observar que há exemplos de empresas familiares onde a profissionalização é resultante do sucesso administrativo com profissionais eficazes de extrema importância na geração das informações para a tomada de decisão, em conjunto com proprietários abandonando assim o modelo de forma intuitiva. Modelo este que não se encaixa no perfil das empresas que passam por três fases as quais retratam o curso natural de crescimento da organização que irá conquistar seu espaço no futuro.

São três as fases pelas quais a empresa passa, a sobrevivência, sucesso e apogeu, sendo que ao atingir o sucesso a gestão deve atentar-se a tendência de crescimento ou de declínio. Para que se atinja o apogeu, a definição de objetivos a serem atingidos, bem como o plano de ação devem ser muito bem estruturados, sendo que o desenvolvimento de um processo gerencial requer esforço dos administradores para projetar, implantar sistemas de avaliação de desempenho, atuando como suporte ao processo de administração da empresa. Assim pode-se medir a sua capacidade de sobrevivência e crescimento, sendo a sinergia entre os componentes, e objetivos claros a serem alcançados, um grande passo na trilha do sucesso.

Partindo-se deste tema, a autora observou que ausência de um planejamento estratégico retardaria o crescimento da empresa, sendo assim a autora sentiu a necessidade de elaborar um modelo de planejamento, caracterizado como estratégico, sugerindo a aplicabilidade deste na empresa familiar Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados, que apresenta falta de perfil gerencial na administração, falta de organização na rotina financeira e administrativa e a

presença de conflitos motivados por interesses individuais. Estes entre outros, fatores contribuem para o fracasso da empresa e por conta disso, a autora passou a questionar a gestão familiar e buscou, através da literatura, compreender a necessidade da aplicação de um plano estratégico de crescimento na empresa para que esta pudesse ter a competitividade e a solidez que o mercado exige. E também por acreditar que a empresa familiar de pequeno porte deve e pode profissionalizar sua gestão sem que haja a necessidade de perda de seu capital, ou propriamente sua prestação de serviço, no caso da empresa objeto de estudo.

Algumas são as situações que se deve ter como fundamento principal na continuação da empresa familiar: a definição concreta dos ramos de atividade, a escolha de pessoas competentes para cargos de responsabilidade e o controle da ansiedade dos membros da família. Quando são adotados estes critérios, mais a força positiva da empresa familiar, se tem uma empresa profissional com o controle permanente da família. Prova disso é a existência de várias empresas familiares com excelente desempenho, nestas o plano estratégico exerce papel complementar, porém em demais casos, o plano estratégico se faz necessário como fator de reconstituição e reorganização da organização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente o mercado requer empresas cada vez mais competitivas, sendo a complexidade de informações e certa velocidade na adaptação cultural no mundo dos negócios um diferencial.

A empresa familiar, para a qual será sugerido um modelo de planejamento estratégico, demonstra a necessidade da aplicação deste plano em todas as áreas que o compõe para que se obtenha o sucesso esperado. Além deste, as pequenas ações, bem como atitudes rotineiras, costumes, valores, devem estar voltados para o crescimento da organização.

Observa-se que o quadro de problemas que afetam a saúde da empresa na maioria das vezes são os mesmos do que o das demais empresas. Pode-se citar a cultura, planejamento e recursos financeiros, como os principais, porém o que as diferencia das demais é a forma e as condições diferentes de reação em relação às situações e/ou problemas apresentados no decorrer de suas atividades, as quais

devem ser conduzidas de forma mais profissional possível, afastando qualquer ação que venha a gerar um conflito de interesses entre os envolvidos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Ao considerar a contextualização, objetiva-se esclarecer o problema de pesquisa, que delimitou o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso:

Como elaborar um modelo de Planejamento Estratégico em uma empresa familiar no ramo de prestação de serviços e metalurgia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa em questão.

1.3.2 Objetivos Específicos

Partindo-se do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir o que é Planejamento Estratégico
- b) Apresentar particularidades sobre empresa familiar
- c) Diagnosticar os pontos fortes e suas potencialidades, bem como, os fracos, que podem ser reavaliados, para torná-los fatores positivos
- d) Destacar obras de autores consagrados sobre os temas, Administração, Planejamento Estratégico
- e) Sugerir um modelo de Planejamento Estratégico de aplicabilidade imediata, partindo-se da definição de missão, visão e valores.

Para atingir os objetivos descritos anteriormente, espera-se que os resultados obtidos através da aplicação do Planejamento Estratégico venham promover o comportamento de forma positiva em todas as áreas da empresa.

1.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Para esta monografia, adota-se o seguinte conceito de Planejamento adotado por Nakagawa (1993, p.48).

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

É impossível prever o futuro, e a tentativa de prevê-lo seria com certeza um fracasso, pois o futuro é imprevisível. O que se pode fazer é estabelecer um plano de ação, decorrente das ações do presente, sabendo o que fazer e como fazer mediante adversidades enfrentadas do futuro, tornando o planejamento uma ferramenta assertiva, componente do plano de negócios da organização.

1.5 JUSTIFICATIVA

Com a atual evolução das organizações, impulsionada por mercados mais exigentes e competitivos, onde os vencedores são as organizações mais rápidas e competentes, o tempo de atendimento às necessidades passou a delimitar a fronteira entre as empresas de sucesso e aquelas que ficarão estagnadas ou até mesmo serão extintas.

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, proporcionalmente aumenta também o leque de decisões, interesses, controles e ações tomadas ou executadas diariamente, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A assertividade nestas decisões e ações requer informações seguras e controles concretos, os quais são imprescindíveis para a sobrevivência e crescimento das organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico onde existe a necessidade de mecanismos que facilitem a tomada de decisão, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz bem como o gerenciamento da organização com base em sua missão e sua visão.

O presente estudo será desenvolvido como sugestão de aplicabilidade na Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados, uma empresa familiar, que está em crescimento no ramo da prestação de serviços e metalurgia. Será sugerido um modelo de planejamento estratégico, que facilitará a geração de informações

para auxílio na tomada de decisão de forma objetiva e concreta, visto que não é utilizado um modelo de gestão e de planejamento coerente, adotando-se o modelo de tomada de decisão muito intuitivo, com pouca delegação, deixando assim de minimizar os custos e aumentar ainda mais os lucros. Sendo assim a aplicação do Planejamento Estratégico será de extrema valia nesta organização.

1.6 DELIMITAÇÕES

Trata-se de um estudo que procura analisar e sugerir um modelo de planejamento estratégico para aplicabilidade na empresa familiar Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados. Está restrito a este caso, e não deve ser generalizado.

O tema está delimitado à definições dos conceitos de Empresa Familiar, Planejamento e Planejamento Estratégico. Também se trata de características de uma empresa familiar com necessidade de implantação de um modelo de planejamento.

Tem se como delimitação, a entrevista com o gestor da empresa, para identificação de particularidades no âmbito cultural da organização, e também a análise documental para apresentação do empreendimento e sua estrutura administrativa, não sendo apresentados aspectos financeiros que retratam a saúde financeira da empresa.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O conteúdo deste estudo está dividido em partes, conforme a seqüência do assunto, de forma a proporcionar uma melhor apreciação deste. São estes:

1) Introdução; 2) Referencial Teórico; 3) Aspectos Metodológicos; 4) A Empresa Objeto de Estudo; 5) Considerações Finais e Recomendações.

Na primeira parte, apresenta-se os motivos que levaram à escolha do tema, os objetivos a serem atingidos, e a questão de pesquisa que ao concluir deste estudo deve ser respondida.

Na segunda parte, apresenta-se o referencial teórico, onde se encontra o conteúdo bibliográfico, extraído de obras elaboradas por estudiosos, considerados especialistas, principalmente no que diz respeito à área de Planejamento Estratégico.

Na terceira parte, são conceituados os aspectos e procedimentos metodológicos, bem como a caracterização da pesquisa

Na quarta parte, apresenta-se a descrição, análise e interpretação dos dados, a caracterização da empresa, a descrição da realidade investigada e a análise dos pontos fortes e fracos da realidade investigada.

Na seqüência, demonstra-se o estabelecimento de ações para correção dos pontos fracos e melhoria dos pontos fortes, onde se pode verificar as causas e sugestões de melhoria para os pontos citados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a execução deste estudo, se fez necessário a abordagem de conceitos de Empresa Familiar, Planejamento e Planejamento Estratégico partindo-se da avaliação dos procedimentos individuais de cada setor que compõe e de sua influência no resultado da organização, seguido de uma análise geral da situação em que a empresa se encontra, identificando falhas no processo e nos controles existentes, sugerindo possíveis melhorias, buscando identificar suas qualidades e demais atributos com base nas definições neste trabalho apresentadas.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Não há consenso na determinação, quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar.

Donneley (1973, p.3) define empresa familiar como:

Aquela que se identifica como uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome da família.

Segundo Lodi (1978, p.6), “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. Nesta mesma obra afirma que o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Na empresa familiar, as atividades cotidianas são aparentemente rotineiras e são executadas de acordo com a necessidade da família e muitas vezes não como interesse da empresa. São muitos os hábitos comuns que caracterizam uma

empresa familiar, como a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito positivo e diferencial, a contratação de parentes e amigos incompetentes incapazes de desenvolver as atividades atribuídas inerentes ao cargo que lhes compete e a falta de planejamento estratégico. Fatos estes que são considerados perfeitamente normais por parte dos familiares e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional, criando assim diferenças e possíveis incompatibilidades internas como consequência.

Essas diferenças fazem parte da realidade das empresas administradas por famílias, que constituem uma forma organizacional diferenciada que apresentam fatores positivos e negativos, como por exemplo, separar o emocional do racional, o que é muito difícil, devido ao envolvimento afetivo entre os parentes. O amor, o sentimento de proteção ou de favoritismo, as incertezas, as dificuldades pessoais e as frustrações são fatores que sobrepõem e a atividade profissional.

Segundo Vidigal (1996, p.39) “quando se misturam as relações afetivas de família com a gestão da empresa isso leva a decisões erradas. A tomada de decisão não pode ser feita com base em fatores sentimentais”.

Muitas outras situações poderiam ser apresentadas demonstrando que os interesses da família podem sobrepor à realidade da empresa e salientando através de exemplos, uma realidade que se torna ameaçadora à própria sobrevivência do negócio. Em grande parte, pode-se dizer que o interesse individual e coletivo da família estão voltados para satisfação própria ao invés do interesses exclusivos da pessoa jurídica. Contudo, estes interesses pessoais são fatores que impulsionam a criação de um novo negócio. Conforme Grzybovski & Tedesco (1998, p.64) “O nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”.

No entanto a correlação entre administração familiar e a tendência para a redução da eficácia no decorrer do tempo se mostra ultrapassada, pois a história das empresas bem sucedidas comprova que isso não precisa acontecer necessariamente. O que prejudica a administração da empresa é o fato de ignorar os problemas do relacionamento família versus organização bem como a falta de consenso na tomada de decisão.

Na busca dos conceitos de empresa familiar em obras de autores consagrados se observou sempre à correlação entre a junção de esforços, com a presença de membros da família envolvidos na administração do empreendimento para que se possa atingir um determinado objetivo. Objetivo este que nem sempre é bem delimitado. Sendo assim, apresenta-se neste trabalho formas para que este objetivo possa ser definido e seguido por todos os responsáveis pelo desenvolvimento desta organização.

Segundo Lodi (1978), a empresa familiar pode apresentar algumas fraquezas evidentes quando comparadas com as multinacionais ou estatais, por exemplo. Pode apresentar conflitos de interesse entre família e empresa, refletindo na descapitalização, falta de disciplina e na utilização ineficiente ou falta da utilização dos administradores não familiares, bem como o excesso de personalização e/ou teimosia em relação aos problemas administrativos. Além destes, o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, a falta de planejamento através de procedimentos de contabilidade, financeiro e estratégico e a resistência à modernização são fatores que podem direcionar a empresa familiar a uma situação de risco.

De acordo com Peter Leach (1993), gerar lucros, produzir bens ou proporcionar serviços, constroem a similaridade da empresa familiar com qualquer outro tipo de organização. A fim de conseguir atingir seus objetivos, necessita contar com a contribuição de pessoas com diferentes experiências e habilidades. A definição de metas individuais distintas são muito importantes, as quais devem-se complementar para alcançar os objetivos da organização. Segundo o mesmo autor, há um importante aspecto que diferencia a empresa familiar das demais organizações: seus diretores, gerentes e outros empregados compartilham de uma relação quase familiar, na qual o conjunto de éticas e condutas que mantêm, em maior ou menor grau, reflete os valores da família proprietária.

Valores, éticas e condutas são fatores que delimitam a cultura da organização. Para Morgan (1996, p.136), "para compreender a cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade". O autor salienta ainda que alguns aspectos às vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar.

Conforme Lodi (1978), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos.

O primeiro se refere ao conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos. Outro fato é o uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”. Um terceiro fato mencionado por Lodi (1978) é a falta de sistemas de planejamento financeiro, de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.

A resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados é outro fato que evidencia as fraquezas no processo de desenvolvimento e cultura da empresa. Por fim, conforme mencionado anteriormente, empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada, abrindo margens para questionamentos, quanto as atividades exercidas, bem como a forma de trabalho adotada, evidenciando assim as características profissionais e pessoais.

Ainda para Lodi (1978, p.4), “toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas”. Por isso, o elenco de fraquezas acima não deve preceder o exame dos pontos fortes da empresa familiar. O autor atribui à empresa familiar os pontos fortes descritos a seguir.

Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembléia. Outro ponto forte é a preservação da imagem da empresa quando a sucessão se dá através de familiares competentes, tornando o nome da família, nome de prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.

Além dos citados anteriormente, a união entre os acionistas e os dirigentes, faz com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilita

a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas é mais um ponto forte apresentado pelo autor.

A agilidade no sistema de decisão acentuado, a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes e influencia na elite nacional, a perfeita permeabilidade de influências aos interesses locais, nacionais e regionais e por fim as gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais concluem a relação de pontos fortes atribuídos à empresa familiar (LODI, 1978).

Para que se possa definir uma estratégia de crescimento da empresa, os esforços devem-se concentrar nas forças da organização, sendo assim, antes de elencar as fraquezas, deve-se examinar seus pontos fortes, fatores que serão facilitadores no processo de planejamento estratégico da empresa familiar, os quais no decorrer deste estudo serão conceituados e explicitados.

Na grande maioria das vezes o que prevalece na empresa familiar é a postura do enriquecimento individual, a continuidade da empresa fica ao acaso. Nestes casos, a empresa existe para a família, o que é diferente de ser a família. Diversos são os caminhos que levam a crer nesse comportamento, como por exemplo, a eterna briga pela distribuição do pró-labore, deixando em segundo plano o re-investimento, o custeio de despesas particulares, a demissão de profissionais competentes por caprichos individuais, e o nepotismo são alguns casos clássicos da empresa familiar.

Portanto, a empresa familiar é desde sua fundação, uma organização, e conforme se pode observar a descrição anteriormente feita, deve ser tratada como tal. Planejamento, execução e controle, fazem parte do desenvolvimento de uma organização de sucesso, e deve ser evidenciado a todos os que a compõe.

A seguir, serão apresentadas as características e as particularidades da profissionalização na empresa familiar e em seguida peculiaridades do planejamento nas organizações, os quais auxiliam ao atingimento de um objetivo em comum, o qual nasce e deve ser traçado com base nas ações do presente para que se possa obter o que se espera deste empreendimento no futuro.

2.1.1 Profissionalização na empresa familiar

Segundo Lodi (1978, p.25), “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos limitadas”. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis entre outros fatores.

Por outro lado deve-se considerar que, quando se fala sobre a administração da empresa familiar, encontram-se ao nosso redor muitas empresas familiares que independente de terem ou não suas práticas administrativas mais racionais, têm prestígio, bom resultado e uma boa participação de mercado. Certamente o empenho e a conscientização dos familiares em busca de resultados é o grande gerador de lucros que independe da profissionalização da organização.

Lodi (1978) afirma ainda que a profissionalização da empresa familiar, implica em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa, adoção de práticas administrativas mais racionais e ainda a exploração de consultoria e assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já utilizados em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa. Portanto, por mais desenvolvido que seja o planejamento da profissionalização, os profissionais devem ser integrados gradativamente e com cuidado, de modo que evite erros reforçando o sistema anterior.

Sendo assim, a profissionalização destina-se a organizar e regularizar o comportamento dos integrantes da organização, na qual as decisões são tomadas de forma burocrática, permitindo a seus integrantes um grau liberdade de forma que não interfira no comportamento do profissional de forma tendenciosamente negativa.

Grzybovski & Tedesco (1998, p.78), afirmam que “para fazer a evolução para um estilo profissional de administração, o empresário deve, antes de tudo, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais”. Para isso, o empresário precisa estabelecer e implantar um programa de ações que serão facilitadores do processo de mudanças profundas que a profissionalização implica.

Um dos caminhos para a profissionalização da empresa familiar é a contratação de executivos competentes com algumas recomendações, substituindo

o gerenciamento exclusivamente pela profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Não se deve acreditar que a intuição deva ser desprezada, mas uma organização não pode ser administrada somente através da intuição. A organização necessita adquirir habilidades mais sólidas, e a gestão deve passar a ênfase do controle para a coordenação. Para isso, as regras e papéis de cada um são claros, permitindo desta forma a delegação de autoridade.

Lodi (1978) afirma ainda que para que a empresa consiga ser bem sucedida, seus integrantes devem ser capazes e estar preparados, ou ainda buscando atingir este patamar. Desta forma, o quadro de funcionários deve ser composto pelos integrantes da família que comprovadamente tenham competência para tal. Muitas vezes é evidente que nenhum dos integrantes da família está preparado para esses papéis, então a empresa necessita contratar profissionais de fora da família.

Um princípio familiar é a ajuda incondicional aos integrantes da família, e justamente por isso a tomada de decisão ou ainda a autoridade é, geralmente, ocupado por familiares, sem importar muito a competência dos mesmos. Portanto, a contratação de executivos profissionais externos aos quadros da família é sempre muito complicada e se apresenta mediante resistência.

A decisão nestes casos é conflitante quando se deve decidir qual integrante da família estaria fora desta ou de outras posições dentro de sua trajetória profissional na empresa, gerando desconforto e possíveis insatisfações nos membros da família.

Continuando o pensamento do autor, outra questão que gera resistência é a oferta de salário dentro do proposto pelo mercado, para que assim, se possa atrair executivos preparados e competentes, oferecendo salários os quais podem ser relativamente altos em relação aos demais salários pagos na empresa. Alguns membros da família acreditam no crescimento e no desenvolvimento obtidos como retorno ao valor dispendido ao contratado, outros, acreditam na impossibilidade do aumento dos demais salários dos funcionários mediante esta contratação.

Muitos são os pontos de vista partindo dos familiares envolvidos, porém estes serão alinhados ao se estipular a Missão, Visão e Objetivos da organização. Fatores estes que serão descritos ao discorrer do tema.

2.2 PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações nascem com um objetivo a ser atingido, este pode ser lucro, sucesso, reconhecimento no mercado, entre tantos outros. Porém, estes objetivos devem ser muito bem planejados e apresentados aos demais componentes da organização, para que todos assim busquem atingi-los.

Observa-se mediante revisão da bibliografia correspondente que o planejamento tem sido um tema muito discutido, estudado e divulgado pelas organizações. É um importante componente da vida organizacional, capaz de oferecer condições de rumo e continuidade em sua trajetória em direção ao sucesso e é a atividade que todas as organizações e seus administradores devem desempenhar bem para serem eficazes.

Por definição o planejamento significa o desenvolvimento de um plano para a realização dos objetivos e o atingimento de metas da empresa, estipulando um plano de ação, a antecipação das adversidades e das possíveis decisões a serem tomadas e a determinação de quando, onde e porque a ação planejada deve ser executada.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998), definem planejamento como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. Estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

O Planejamento inicia o processo administrativo, é também um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos, métodos e estratégias estabelecidos para que se possa alcançar estes objetivos.

Stoner & Freeman (1999) afirmam em sua obra que o planejamento possui dois aspectos básicos essenciais para o desenvolvimento da organização. Um é a determinação dos objetivos e o outro é a escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Estes aspectos apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor plano de ação para executá-los.

O sucesso na determinação dos objetivos e conseqüentemente na função de planejamento requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação

da criatividade e o encorajamento de novas idéias e abordagens inovadoras aos desafios da administração.

Partindo-se deste processo, planejamento fundamenta os próximos estágios do processo administrativo, como a organização, que representa a alocação e o arranjo dos recursos para executar as tarefas essenciais, a direção, que guia os esforços no sentido de assegurar elevados níveis de desempenho e de cumprimento de objetivos, e o controle que monitora e acompanha a execução das tarefas para assegurar a necessária ação corretiva, se necessária. Assim, o planejamento constitui a função inicial da administração a qual precisa planejar e determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente.

Segundo Chiavenato (1999, p.212) “planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre quais recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”.

Para Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1986, p.27) “Planejamento é escolher ou estabelecer os objetivos da organização e depois determinar as políticas, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessários para sua consecução”.

Nakagawa (1993, p.48) conceitua planejamento como “o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

Os conceitos de planejamento deixam claros que a função primordial de um administrador é planejar, que significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.

Para Certo apud Chiavenato (1999, p.215) “planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar”.

Para Daft apud Chiavenato (1999, p.215) “planejar é o ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los”

Portanto, planejar é necessário sob todos os aspectos, almejando atingir determinado objetivo, e para tal, utiliza-se o planejamento e a estratégia como

facilitadores para atingir estes objetivos, conceitos os quais serão abordados ao longo deste estudo.

A seguir serão apresentadas as fases do processo de planejamento, seus benefícios e será feita a caracterização do planejamento estratégico. Além disso, será apresentado os principais fundamentos do planejamento como a primeira das funções integrantes do processo administrativo e será feita uma abordagem dos objetivos organizacionais e sua formulação, tendo como base de sustentação a missão, visão e objetivos da organização.

2.2.1 O processo de planejamento

Das funções clássicas tratadas por Fayol, tem-se organizar, formar equipe, dirigir, controlar e planejar. Planejar significa decidir antecipadamente e decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. (FREZATTI, 2000).

O planejamento pode ser considerado como um processo constituído de uma série seqüencial de seis passos. Segundo Chiavenato (1999), o primeiro refere-se a definir os objetivos.

Quanto à definição dos objetivos, tem-se que estes devem especificar aonde se pretende chegar, para que se possa conhecer quais as medidas tomar para obter sucesso. O segundo passo é verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, para que assim, se possa verificar onde se está e o que deve ser feito para atingir os objetivos. O passo a seguir é desenvolver premissas quanto às condições futuras, estas constituem os ambientes esperados dos planos em operação, é gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações.

A partir destes três primeiros passos, deve-se analisar as alternativas de ação, relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos e fazer um plano para alcançá-los, este é o quarto passo do processo de planejamento. O quinto passo é escolher um curso de ação entre as várias alternativas e a tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais, transformando a alternativa em um plano para o alcance dos objetivos. E por fim, implementar o plano e avaliar os resultados, para

assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e empreender as ações corretivas à medidas que se tornarem necessárias.

Ao seguir estes fatores, a organização inicia o processo, iniciando seu plano estratégico, fator diferencial e componente fundamental rumo ao sucesso. Na seqüência serão apresentadas as vantagens e desvantagens da implementação do plano estratégico.

2.2.2 Explicitação e Formalização do Processo de Planejamento

Para que se possa desenvolver um modelo adequado de planejamento é necessário o estudo e um conjunto de medidas efetivas. Este conjunto de medidas denomina-se institucionalização, dos quais compõe a explicitação e a formalização do processo de planejamento.

Tavares (1991, p.2) caracteriza a explicitação em sua obra:

A explicitação constitui uma etapa do processo em que todos os participantes discutem a definição do conteúdo do planejamento, os procedimentos a serem adotados, as atribuições e responsabilidades de cada área, os calendário e os instrumentos a serem utilizados.

Para tal processo é necessária a comunicação clara e eficaz, adaptada a linguagem das pessoas que irão fazer parte da implementação do planejamento, pois todas devem conhecer em exatidão todos os pontos a serem abordados, de forma que se possa interpretar de várias formas sem perder sua essência, ou seja, explicar, apresentar, o mesmo conteúdo de várias formas sob vários aspectos.

A participação de todos os que irão participar do processo de planejamento neste processo é fundamental para sua execução, sendo as habilitações individuais fatores de extrema importância no grau de participação, adequando-se assim aos recursos que se fazem necessários para prosseguir com o processo.

Em se tratar de recursos, Tavares (1991) explicita em sua obra a análise do ambiente externo e interno, com a finalidade de identificar as ameaças e oportunidades da organização em virtude das variáveis ambientais e a relação com seu público relevante.

O autor cita também a análise do ambiente interno, para identificar os pontos fortes e fracos da organização; a necessidade de proporcionar meios para rever

continuamente o sentido da missão e fornecer elementos para elaboração de filosofias e políticas, bem como a formulação de objetivos que correspondam ao que se tem como missão, filosofia e política, ou seja, objetivos que sejam diretamente proporcionais e sinérgicos a estes fatores, e não completamente divergentes, e em consequência disso enfatiza também o estímulo a seleção de estratégias viáveis que possam ser mensuradas em face aos objetivos previamente estipulados.

Por fim, ressalta a importância da comunicação e o comportamento sinérgico e harmônico das áreas funcionais. A participação e a comunicação no processo de planejamento conforme descrito anteriormente é fundamental.

Koontz & O'Donnel (1978) destacam a importância da participação e da comunicação no processo de planejamento:

Uma boa maneira de assegurar o conhecimento adequado dos planos com o dividendo extra de conseguir lealdade para os mesmos consiste em ter tantos gerentes quanto possível, participando do planejamento. Os planos serão entusiástica e inteligentemente executados com o uso desta técnica. O melhor planejamento ocorre quando os administradores contribuem para os planos que afetam as áreas sobre as quais têm autoridade.

Portanto o melhor planejamento de acordo com os autores é aquele que todos têm acesso a informações completas sobre o assunto os quais são responsáveis. Estas informações devem ser específicas e substanciais, pois quem está executando o plano o fará da melhor maneira possível se compreender a sua real importância e sua própria incumbência no plano conjunto, o objetivo visado, os meios gerais e os específicos para alcançá-los.

Os benefícios de uma boa comunicação são muitos, porém devem ser observados os problemas que a má comunicação pode causar, prejudicando assim o processo de explicitação, o qual deve ser o processo de explicitar positivamente os passos para um processo de planejamento.

Outra etapa do processo de planejamento é a formalização que consiste em formalizar um grupo de apoio ao seu processo. De acordo com Tavares (1991, p.63) “não há uma fórmula única que permita sua configuração. O que existe são condições para que ele funcione. Deverão ser definidas as responsabilidades de cada integrante do grupo”.

Sobre estas condições têm-se o enfoque sistêmico, o comprometimento da diretoria e o envolvimento e a responsabilidade dos níveis gerenciais, implicando

na descentralização do processo decisório, melhoria e desobstrução dos canais de comunicação, definição de papéis face ao planejamento, introdução de um processo participativo e centrado na negociação como base do comprometimento e da responsabilidade.

Ainda sobre as precondições elencadas pelo autor, se têm um clima favorável ao processo, visto que sem o qual, as considerações anteriores não poderão ocorrer, bem como a busca de um comportamento dinâmico e pró-ativo da organização, o qual influencia diretamente no clima organizacional. (TAVARES, 1991).

Estes fatores devem ser muito bem descritos e repassados de forma clara a todos os envolvidos, estes procedimentos fazem parte de um plano de sucesso, se observados em sua totalidade. A seguir, serão apresentados os fatores que interferem no processo de planejamento, os quais podem sim, ser responsáveis pelo atraso na elaboração e, por conseguinte na execução do plano.

2.2.3 Fatores que interferem no processo de planejamento.

O processo de planejamento é um trabalho que requer muita dedicação, e muita clareza para que se possa atingir um planejamento coerente, e para isso é essencial que as informações recolhidas e processadas sejam a base para orientar ações que se fizerem necessárias e assegurar o sucesso do planejamento.

Tavares (1991) descreve os fatores que interferem negativamente no processo de planejamento de forma clara e simples, sempre enfatizando a importância da comunicação eficaz no processo. Apresenta também sugestões de estratégias que poderão ser utilizadas na tratativa de cada um destes fatores visando o aprimoramento do processo.

Os fatores que podem interferir no processo de planejamento, atuando como barreiras, impedindo que o plano possa seguir em sua normalidade serão caracterizados a seguir. São estes: resistência a mudanças, falta de/ou incorreções na leitura ambiental, falta de informações apropriadas ao processo decisório.

2.2.3.1 Resistência a Mudanças

Tratando-se de resistência a mudanças, observa-se que cada indivíduo tem seu ponto de vista sobre este processo, em relação a sua importância e seu papel

na organização. Antes de se iniciar um processo de planejamento deve-se analisar as manifestações de resistência ativa ou passiva, as quais muitas vezes são consideradas naturais. Toda mudança gera certa desordem na vida do indivíduo e dependendo do grau em que esta ocorre é administrada mediante resistência. Kotter apud Tavares (1991) descreve algumas das causas mais usuais da resistência a mudanças que serão analisadas a seguir.

A primeira causa é o desejo de não perder algo que valorizam, pois para alguns indivíduos a mudança pode representar uma sensação de perda de status, redução de sua influência na tomada de decisão, pode ainda provocar manutenção de responsabilidades, privilégios e reconhecimentos já adquiridos. Este tipo de resistência pode ser em termos individuais quanto em grupo.

A segunda causa de resistência a mudanças, é a incompreensão de suas implicações, pois o desconhecimento verdadeira necessidade pela qual se dá a mudança gera conflitos, informações incompletas, desconfiança e prejudicam a eficácia do processo de comunicação, conduzindo assim a interpretações errôneas prejudicando assim o processo de planejamento.

A terceira causa é a descrença da necessidade de mudança, em virtude da satisfação com o desempenho das atividades, e neste caso, qualquer tentativa será vista negativamente, como um dispêndio de tempo, energia e recursos. Outra causa é a pouca tolerância em relação a mudanças, evidenciado pelo sentimento de incapacidade para desenvolver novas habilidades e o medo do desconhecido, gerando assim insegurança e a violação das rotinas cultivadas ao longo do tempo.

O pessimismo decorrente de experiências anteriores de mudanças malsucedidas é mais uma causa da resistência a mudanças, pois todas as expectativas geradas em torno de um processo de planejamento pode ser vista como “mais uma” que não dará resultado.

Mas como trabalhar esta questão que interfere e muito no indivíduo e na organização?

As estratégias de mudanças baseadas em fatores já identificados podem variar de acordo em maior ou menor intensidade de acordo com as manifestações expressadas pelo indivíduo. Para iniciar este processo é preciso identificar estas manifestações, sejam estas passivas, através da omissão de informações e/ou manifestações, ou ainda, as ativas que incluem a oposição, a discordância explícita

em muitas das sugestões apresentadas, conflitos interpessoais entre outros. (TAVARES, 1991).

Algumas ações são elencadas por Kotter apud Tavares (1991), como o reforço na comunicação, identificando onde encontram-se as principais deficiências do processo de comunicação, e em seguida traçar uma estratégia de comunicação, despertando a atenção para a necessidade de mudança, e o interesse pela mudança em si, apresentando de forma clara os aspectos positivos ao lado dos negativos e confrontando estes provar que há sim vantagens na situação presente, obtendo assim a participação de todos os envolvidos, fazendo com que estes entendam que são os maiores beneficiados em decorrência desta ação, despertando o desejo de mudança e energias para sua execução, gerando assim participação e envolvimento dos participantes, pois todos possuem habilidades que em conjunto contribuem muito para o resultado final.

Quando a causa da resistência é o medo e a ansiedade, a facilitação e o apoio são os procedimentos mais indicados, tendo por objetivo a identificação de novas habilidades, diálogo e apoio emocional, minimizando assim os malefícios que a ansiedade e o medo podem causar.

Nos casos de perdas reais, a negociação e acordo, amenizam as reações decorrentes destas perdas, pois sugerem uma forma de compensação. É diferente de manipulação, a qual também pode ser uma alternativa para amenizar a resistência a mudanças, pois a manipulação consiste em utilização de informações, de técnicas de persuasão e de organização de eventos, porém deve ser cautelosa, pois se a manipulação for percebida pelo indivíduo, este pode resistir e utilizar sua capacidade para alterar o processo, necessitando assim de outro tipo de abordagem, pois se partindo desta percepção esta abordagem torna-se inválida.

2.2.3.2 Falhas ou Ausência da Leitura Ambiental

Tavares (1991, p.49) cita em sua obra o fator Falhas ou Ausência da Leitura Ambiental:

A ausência da leitura ambiental ocorre quando passam despercebidas as circunstâncias do ambiente que poderão afetar de maneira positiva ou negativa a organização. Já as falhas nessa interpretação acarretam avaliações incorretas sobre seu impacto.

Isto significa que a empresa atuará sem uma orientação ou uma diretriz externa mais objetiva, e a falta de observação do ambiente e da intervenção que este pode ter na organização. As falhas na interpretação da leitura ambiental faz com que a empresa tenha por base em suposições errôneas, concentrando assim seus esforços de dimensões que não levam aos resultados esperados e prejudicam o processo decisório, o qual também é prejudicado pela falta de informações pertinentes.

Para que se possa iniciar um processo de reversão, é necessário entender o conceito de ambiente organizacional, bem como os de ambiente, conceituados por Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.67) “O ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento”

Em se tratar de tipo de ambiente, são três os tipos. O primeiro é o “Macroambiente, que se compõe de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social, por exemplo – que afetam todas as organizações”. Por conseguinte o ambiente de tarefas que “se refere aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando é posta em funcionamento; fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores”.

E por fim caracteriza o ambiente interno “que inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc.”. (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI JR., 1998).

Compreendendo estas definições, se pode iniciar um processo de reversão na questão de falhas e/ou ausência na leitura ambiental, partindo-se do pressuposto que todos se referem ao interesse por fatores que estão acontecendo à volta da organização. É o interesse, curiosidade e busca pelo saber e principalmente a vontade de crescer e gerir uma organização de sucesso que motivam o indivíduo a buscar cada vez mais conhecer estes fatores e tomar medidas de curto ou longo prazo para que estes não venham a interferir na organização.

2.2.3.3 Falta de Informações Apropriadas ao Processo Decisório

A falta de informações apropriadas ao processo decisório é um fator que merece destaque, é enfrentado por muitas organizações, de grande e de pequeno porte. Para que se possa discorrer sobre este assunto, será conceituado o termo

tomada de decisão por Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.194) “A tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado”.

Para que se possa fazer a escolha consciente do rumo de ação, se faz necessária informações confiáveis, e dispensam informações inadequadas e defasadas. Informações inadequadas, se deve a insuficiência de dados, favorecendo assim a tomada de decisão através da intuição, o que pode ser muito prejudicial a organização. Informações defasadas, são informações desatualizadas, geralmente, se devem a coleta de dados em fontes ultrapassadas, prejudicando muito a análise, pois diverge da situação atual, e a tomada de decisão com base nestas informações poderia até ser eficaz, mas não na situação atual, mas sim, no momento em que os dados foram gerados, ou seja, pode ser meses atrás, dias atrás ou até horas atrás, mas não na atualidade.

A falta de informações é, portanto, prejudicial para a organização, e para sanar este problema, é interessante a abordagem gerencial, implantando-se assim um mecanismo de sistema de coleta, tratamento e transformações das informações coletadas, chamado SIG – Sistema de Informações Gerenciais.

São vários os fatores que são considerados para que se possa montar um SIG, como porte, setor de atuação, estrutura entre outros, após o reconhecimento destes fatores, deve se descrever cada um, os quais serão base para a montagem, com as necessidades de cada área. Trata-se de um processo muito detalhado garantindo assim sua eficácia e retorno do investimento em seu processo de implementação.

2.2.4 As vantagens e desvantagens do planejamento

O planejamento oferece uma série de vantagens, se utilizado corretamente. Melhora a flexibilidade, coordenação e administração do tempo e permite aumentar o foco e a flexibilidade. Foco é o ponto de convergência dos esforços e a flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações na medida em que se fizer necessário. Foco e Flexibilidade devem ser complementares.

O planejamento auxilia na obtenção de melhor desempenho em todos os tipos de organização, porque é orientado para resultados e para prioridades, é também orientado para vantagens, pois ajuda a alocar e a dispor de recursos para

melhor utilização e desempenho e ainda, é orientado para mudanças, pois ajuda a antecipar problemas que certamente aparecerão e a aproveitar oportunidades à medida que surgem novas situações.

Além destes benefícios, o planejamento oferece melhoria na coordenação e no controle, e em consequência disto, e melhora na administração do tempo. Melhora a coordenação, pois com objetivos interligados e hierarquizados, sendo que os níveis mais elevados são amparados por objetivos de nível mais baixo. Em se tratar de controle, o planejamento auxilia na identificação das ações específicas após a identificação de possíveis falhas após medição e avaliação que se fizer necessária na organização. E por fim, o planejamento proporciona a melhora na administração do tempo, pois com objetivos definidos, hierarquizados e com ações corretivas pré-estabelecidas se houver necessidade, não há dispêndio do tempo.

Em se tratar de desvantagens, Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998), destacam o trabalho necessário para o planejamento pode ser maior que o valor de sua contribuição, a tendência de atrasar a execução. O planejamento tem a tendência de atrasar a execução, pode restringir indevidamente o exercício de iniciativa e inovação da administração e, às vezes, os melhores resultados podem ser obtidos quando o indivíduo avalia a situação e enfrenta o problema na medida em que ele surge, visto que são poucos os planos que são seguidos com coerência.

No entanto ao analisar as vantagens e desvantagens, observa-se que as vantagens superam ao longe as desvantagens, visto que as empresas que fazem planejamento, mesmo mal feito, se relacionado aos demais modelos, obtém melhores resultados do que as que não planejam. Portanto, o planejamento deve ser feito para empresas que desejam ter sucesso, e buscam este sucesso através de um planejamento bem elaborado.

Assim, pode-se compreender o tema planejamento e suas particularidades, partindo-se a seguir para definição e caracterização de um tipo de planejamento, o estratégico, o qual para ser concluído, exige o cumprimento de algumas etapas, as quais se forem elaboradas, implantadas e controladas corretamente, garantem sucesso para a organização.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que se possa discorrer sobre o tema planejamento estratégico, é conveniente a adoção de uma linguagem comum, sendo imprescindível que todos conheçam o significado dos termos mais utilizados bem como a diferença dos temas os quais são, muitas vezes, entendidos como semelhantes à primeira vista.

A saber, Tavares (1991, p.68) conceitua Planejamento e Planejamento Estratégico:

Planejamento: “Conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais é financeiros, e, procedimentos de avaliação”.

Planejamento Estratégico: “É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para consecução de sua missão”.

Observa-se assim a diferença entre os dois conceitos, sendo o primeiro geral e o segundo específico e ambos enfatizam o planejamento como uma importante ferramenta de gestão, onde se estabelece parâmetros que direcionam e organizam as atividades e a rotina da empresa.

O administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Através da arte de tomar decisões, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Ele decide qual rumo a organização deverá seguir, toma as decisões necessárias e elabora os planos para que isto realmente ocorra. O planejamento está voltado para o futuro, e o futuro requer uma atenção especial, a preparação para este deve ocorrer a todo o momento.

As organizações não operam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso. Estas requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos.

Drucker (1991, p.136) afirma que:

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e

sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Chiavenato (1999, p.226) define planejamento estratégico como “processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. É um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos”.

O planejamento estratégico apresenta características fundamentais como a relação com a adaptação da organização a um ambiente mutável, pois está sujeito à incerteza, e devido a isso, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa sobre as forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

Outra característica fundamental é a de o planejamento estratégico ser orientado para o futuro, voltado para soluções em longo prazo se aplicado de forma ininterrupta.

Rasmussen (1990) resume o planejamento estratégico como uma metodologia científica para alocar os recursos escassos da empresa de forma racional para que de possa apoiar uma continuidade do empreendimento em um macroambiente turbulento e incerto. O autor afirma ainda que o planejamento estratégico é a ferramenta primordial que a alta gestão das empresas possuem. O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica ajudam a alta gestão a identificar as ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macro ambiente que geralmente é turbulento e imprevisível.

O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, se constitui em uma tentativa constante de se adaptar a um ambiente complexo e mutável e envolver a organização de forma sinérgica, tornando assim o comportamento global e sistêmico.

O processo de construção de consenso é mais uma característica, pois oferece um meio de atender a diversidade de interesses e necessidades de parceiros envolvidos de forma que melhor convier a todos. Deve-se atingir um consenso sobre o futuro que se deseja, partindo-se deste examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.

Figueiredo & Caggiano (1997, p.32) resumem planejamento estratégico:

Uma definição em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

A seguir serão apresentadas as principais funções do planejamento estratégico e a finalidade de cada uma delas.

2.3.1 Funções principais do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico tem muitas funções. Segundo Tavares (1991) uma delas é promover maior envolvimento organização e seu meio ambiente, onde a organização deve ser pró-ativa e não reativa, pois deve se antecipar às condições do ambiente. É preciso planejar, interpretar e se antecipar as mudanças externas, neutralizando as ameaças, porque o planejamento deve ser para que se tenha plano para qualquer circunstância e não planejar para depois procurar fazer com que as circunstâncias se ajustem aos planos.

Outra função do planejamento estratégico é determinar as diretrizes e proporcionar coerência ao processo decisório, exercitando a prática das funções diretivas, para que assim cada área seja responsável pela sua atividade direta. O planejamento uniformiza a diversidade de valores e doutrinas, fazendo com que o processo decisório se desenvolva harmonicamente, sendo definido através deste, as responsabilidades e a autoridade de cada nível da organização, proporcionando uma sinergia positiva entre o cumprimento das atividades das áreas funcionais e aspirações individuais.

O autor ainda afirma que delimitar os objetivos e os meios oportunos para alcançá-los é mais uma das funções do planejamento estratégico, visto que neste processo que a missão é repensada, os objetivos delineados e as linhas de ação, definidas, buscando assim o cumprimento da missão estabelecida.

Além do processo mencionado anteriormente, é necessário viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais de acordo com as demandas ambientais, ou seja, observar os ambientes altamente competitivos, identificando nestes, o que poderia afetar seu negócio central, de forma criteriosa e detalhada, como por exemplo, “como está a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos”, e o melhor parâmetro é responder com extrema sinceridade, se você, que está

analisando, compraria o produto ou contrataria o serviço, medindo assim o grau de satisfação do cliente.

Otimizar e conduzir a alocação de recursos, através de objetivos bem delineados, proporcionando melhores bases para a otimização na utilização dos recursos organizacionais, é outra função do planejamento estratégico, distribuindo-os uniformemente evitando assim que determinada área seja privilegiada em detrimento de outra.

E por fim, a última função do planejamento estratégico, caracterizada como principal juntamente com as descritas anteriormente é estabelecer mecanismos de avaliação e controle voltados para a eficácia da ação organizacional, eficiência na alocação de todos os seus recursos e a efetividade da organização da sua ação no ambiente (TAVARES, 1991).

A descrição das funções do planejamento estratégico, bem como a compreensão das mesmas, é fundamental para que se possa avançar no processo de organização da proposta, tornando assim as próximas etapas a serem percorridas mais alinhadas ao processo em sua totalidade.

2.3.2 Etapas do planejamento estratégico.

Antes de iniciar a descrição das etapas do planejamento estratégico, é conveniente saber, por onde iniciar o planejamento estratégico, pois muitos autores afirmam que o início parte da definição da missão, e para outros, parte da análise do ambiente. Observa-se através da leitura deste tema, nas obras dos autores Koontz & O'Donnell, Tavares, Robbins & Coulter que a escolha do ponto de partida, deve ser apoiada em alguns pressupostos como, por exemplo, o início e natureza da organização e/ou a experiência em planejamento.

A observação destes pressupostos possibilita saber se o início será através da definição da missão ou será através da análise do ambiente. Pode-se citar como exemplo, uma empresa de grande porte, que já possui uma estrutura departamentalizada responsável pela identificação de oportunidades apresentadas pelo ambiente, requer o início do processo de planejamento estratégico, a partir da análise do ambiente, visto que há uma estrutura que precisa ser organizada no sentido de sincronizar suas habilidades com as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Robbins & Coulter (1998, p.144) afirmam que “quanto maior a incerteza ambiental, mais os planos precisam ser direcionais e com ênfase no curto prazo”.

Em relação à experiência da organização, é conveniente que a definição da missão oriente e delimite o sentido da análise ambiental, que fornece os indicadores para redefinir a missão, nos casos de organizações com experiência em planejamento, porém nos casos de empresas sem experiência a definição da missão deve ser o passo inicial, pois permite saber como está sendo percebida pelos vários níveis de gestão e proporciona orientações de como a análise ambiental deve ser conduzida. De acordo com estas considerações, o presente processo de etapas do Planejamento Estratégico será feito partindo-se da Definição da Missão como etapa inicial.

Segundo Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998) a definição da missão consiste em definir o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Nesta etapa devem ser considerados a análise dos aspectos internos e externos do ambiente da organização e alternativas coerentes e atingíveis. O resultado desta análise indicará a adequação da missão apresentada.

A segunda etapa consiste na análise do ambiente interno e externo, através da análise dos pontos fortes e fracos face as oportunidades e ameaças ambientais, a identificação, classificação, análise das variáveis do ambiente, instituições, organizações ou demais grupamentos sociais que podem interferir positiva ou negativamente na organização,

A próxima etapa é a elaboração de filosofias, que consiste em explicitar os valores da organização, crenças no qual a organização acredita e pratica, as quais quer colocar em ação decorrente dos eventos presentes e futuros relacionados a implementação do planejamento estratégico. Em seguida, têm-se a definição dos objetivos, para verificar onde a organização quer chegar ao longo de um determinado espaço e tempo, partindo-se da análise das etapas anteriormente descritas.

A seleção de estratégias, de acordo com a melhor relação tempo, custos, recursos e riscos, e a avaliação e controle desta implantação finalizam as etapas do planejamento estratégico. Etapas as quais serão conceituadas e descritas detalhadamente no decorrer deste estudo.

2.3.4 O que o planejamento estratégico não é.

Muitos autores definem planejamento, conceituam o que ele é e como ele deve ser feito, porém são poucos os que apresentam em sua obra, o que ele não é.

Drucker (1991) cita características do que não é um planejamento estratégico, conhecimento importante para o dirigente da empresa, como o fato de o planejamento estratégico não ser uma caixa de mágica ou um amontoado de técnicas, e sim um raciocínio analítico, vinculado a recursos e medidas a serem tomadas, visto que estas diretrizes variam muito de caso a caso. Pode-se dispor de recursos dos mais variados, modelos, simulação, mas estes devem ser aplicados de forma específica e individual, visto que o modelo e os recursos aplicados para um caso ou área em questão, não são eficazes para outra. Sendo assim a quantificação não pode ser correlacionada com planejamento, e sim podem ser trabalhadas como restrições ou parâmetros a serem seguidos, sendo de fundamental importância a aplicabilidade do raciocínio, capacidade de interpretação e análise dos fatos dos fatos e situações apresentadas, e imaginação em conjunto com a criatividade, fatores os quais não são técnicos.

Cita também o fato de o planejamento estratégico não ser previsível, não é previsão e domínio mental sobre o futuro, pois o futuro é imprevisível. O planejamento estratégico se faz necessário justamente por isso, pela impossibilidade do ser humano prever o futuro e também porque a previsão não constitui um planejamento estratégico, pois buscam um rumo mais provável dos acontecimentos, ou seja, na melhor faixa das probabilidades. O empreendedor influencia nesta faixa de probabilidades fundamentadas em previsões, as quais são contribuições mínimas ou quase nulas quando não se tem um estudo do ambiente onde a organização está inserida.

O planejamento não opera com decisões futuras, as decisões são no presente e o que se pode determinar serão quais as possíveis ações futuras decorrentes das decisões atuais, porém a eficácia é decorrente das ações do presente, só podemos tomar decisões no momento atual, mas não só para o momento atual. As decisões atuais são sim, fatores determinantes para o futuro.

O autor retrata ainda que o planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar riscos e nem de reduzir o risco ao mínimo, porque que assumir riscos é a essência da atividade econômica, e estar preparado para assumir riscos e através de tomada de decisões pertinentes amenizar o impacto destes na organização. A

tentativa de eliminar estes riscos poderá levar a assumir riscos irracionais e ilimitados. O que se pode é reduzir estes riscos, mas não eliminá-los, pois o resultado de um planejamento estratégico bem sucedido deve ser a capacidade de assumir riscos maiores sendo um meio de melhorar o desempenho da organização, com coerência e racionalidade na escolha dos diversos caminhos que envolvem os riscos, sem mergulhar na incerteza e palpites sem fundamento.

Concluindo estas considerações, Druker (1991) afirma que a especificação do que o planejamento não é, permite uma tratativa mais abrangente e menos ilusória de um processo de planejamento. Para tal é necessária a definição da missão, análise do ambiente externo e interno, elaboração da visão, formulação dos objetivos, formulação de estratégia e por fim a avaliação e controle, fatores os quais serão abordados a seguir.

2.3.5 Definição da Missão

A definição da missão é de extrema importância, porque define algumas variáveis a tratar no processo de planejamento. Relata porque a organização existe e qual sua contribuição para o meio em que é inserida. É a primeira entre as demais diretrizes estratégicas a serem tratadas e requer como características fundamentais, a simplicidade e clareza, para que seja entendida por clientes, fornecedores e colaboradores, e deve ainda, ter vida útil de longo prazo, pois esta não deve ser alterada com frequência, deve resistir ao decorrer do tempo em todas as situações em que a empresa de apresentar.

Segundo Frezatti (2000, p.26) “a missão põe o foco sobre o que se espera da organização, delimitando expectativas de longo prazo e orientando as operações”.

Nakagawa (1993, p.25) conceitua missão: “A missão de uma empresa, é sua razão de ser e pode ser expressa em diversos níveis de abstração”.

Muitas empresas a apresentam de forma sintetizada, como por exemplo, “Nosso negócio é o serviço” ou ainda “Desejamos ter a melhor organização de serviços do mundo”, no entanto a missão pode ainda ser expressa em termos de uma necessidade existente de produtos, como por exemplo, “somos fabricantes de aviões”.

Perez Jr., Pestana & Franco (1997, p.15) caracterizam a missão como: “a razão da existência da empresa. Definir a missão é determinar o que ela se propõe fazer, em função da filosofia existente e naturalmente sem que haja conflitos de propósitos”.

Figueiredo & Caggiano (1997, p.24) definem missão como: “Finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor”.

Determinar a missão de uma organização pode ser a mais crítica etapa da elaboração de um planejamento estratégico, uma vez que ela atua como referência em todo o processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo. A missão escrita deve proporcionar visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito e forma de atuação. Deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não somente oferecer um produto ou um serviço.

A missão deve representar a razão da existência da organização, deve transmitir seus valores e a sua verdadeira razão de existir a todos os colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade, porque a missão está sim, ligada ao objetivo social.

Há algumas perguntas que podem facilitar e auxiliar no processo de formulação da missão, como por exemplo: Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar o nosso produto? Qual tipo de empresa devemos ser? (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI JR., 1998).

Para definir a missão da empresa, é necessário analisar todos ou a maior quantidade possível de fatores que interferem diretamente no negócio, como necessidades dos clientes, consumidores, uma vez que deve estar direcionada a atender as expectativas da sociedade e deve estar projetada para o futuro, e, por isso, é necessário que esteja muito bem atrelada ao negócio central da organização.

Credibilidade, solidez e clareza, são primordiais, pois todos os colaboradores que trabalham na organização devem conhecê-la e praticá-la diariamente. De acordo com Tavares (1991), a definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas.

A missão da empresa deve ser vivida por todos os que a compõe, e para isso deve ser simples, clara, direta, e atemporal, pois no decorrer do tempo, a essência da organização deve ser a mesma e, de forma alguma esta pode confundir e causar dúvidas em quem vive diariamente. É a razão de a empresa existir, de mostrar porque veio e porque continua dia após dia a desempenhar suas atividades.

Quando se define a missão da empresa, pode-se optar por uma diretriz empresarial, seja esta mais ou menos abrangente, porém, quanto mais abrangente, maiores são as ameaças e interferências do meio. Assim, a missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado e da sociedade, permitindo a empresa adaptar-se rapidamente às suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com uma rentabilidade adequada. Através desta abordagem, a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, conciliando através da seleção adequada dos produtos e serviços a oferecer, as necessidades de mercado com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão de obra.

A missão tem utilidade para todos os tipos de organização, com e sem fins lucrativos, e pode ser específica ou ampla, observando-se que a abrangência em demasia faz com que a organização perca o foco da sua atividade. Portanto, a missão é uma declaração sobre o que a organização é, e sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

A seguir serão abordados os aspectos sobre análise do ambiente externo e interno, que é a segunda etapa no processo elaboração do planejamento estratégico, em correlação com a definição da missão.

2.3.6 Análise do Ambiente Externo e Interno

Esta análise deve ser orientada a partir da definição da missão, e permite seu posicionamento face às oportunidades e ameaças ambientais, devido às intervenções externas as quais, muitas vezes, não podem ser previstas e controladas.

O termo ambiente se refere a instituições ou forças que estão fora da organização e podem afetar seu desempenho. Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.67), afirmam que “o ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento”.

Chiavenato (1994, p.89) afirma que “é do ambiente que as empresas obtém os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações”.

Partindo-se destes conceitos, se faz necessária a análise deste ambiente, um mapeamento ambiental que permite a leitura e o entendimento de todos os fatores que compõe o ambiente interno e externo, que é vasto e complexo, sendo assim, a empresa precisa buscar, explorar e estudar o ambiente para reduzir o grau de incerteza correspondente a este.

O mapeamento ambiental, segundo Chiavenato (1994, p.90) “consiste em efetuar a seleção ambiental, pois as empresas não são capazes de conhecer todas as variáveis do ambiente de uma só vez, sendo assim, necessário dividi-lo em partes, facilitando assim, o tratamento do ambiente como um todo”.

Tavares (1991, p.97) identifica a organização como um sistema aberto e dinâmico: “Em uma de suas definições mais usuais, o sistema é visto como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo. Conceitualmente, cada uma dessas partes pode ser chamada de sistema ou subsistema”.

De acordo com esta abordagem, a organização é composta de sistemas e subsistemas, cada um com seu nível de complexidade e funções, formando uma força integrada em constante mudança sujeitas à influência do ambiente, em grau variável, e destes derivam significativos níveis de pressões e oportunidades.

Portanto, a seleção ambiental, ou seja, a seleção das pequenas porções ou subsistemas se faz necessária para que estes sejam analisados, de acordo com suas particularidades, visto que todas estão sujeitas a influências que as empresas não podem prever nem controlar.

Partindo-se da seleção ambiental, as empresas devem observar a percepção ambiental, que é a maneira pela qual as empresas percebem e interpretam o seu ambiente, visto que subjetivamente, cada empresa interpreta o ambiente à sua maneira, de acordo com suas expectativas, experiências, problemas e suas motivações.

A percepção ambiental, segundo Chiavenato (1994, p.90) “é uma construção, um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções da empresa, numa certa situação”. Cabe aos integrantes da organização, fazer a ligação das atividades da empresa com o contexto ambiental.

Além destes dois critérios do mapeamento ambiental, é observado na obra de Tavares, a caracterização dos *Inputs* e *Outputs*.

Tavares (1991, p.98), caracteriza como *Inputs*, “os efeitos transmitidos pelo ambiente à organização e correspondem aos tipos de demandas e à natureza do suporte para atendimento dessas demandas”. Sendo assim, os *Inputs* são absorvidos e processados na organização, transformando-se em *Outputs*, que é a resposta da organização ao ambiente. A conceituação desta relação dos *Inputs* e dos *Outputs* torna-se razoavelmente simplificada partindo-se da descrição dos diferentes níveis de ambiente, ou seja, ambiente externo e interno.

No nível externo, encontram-se as variáveis macroambientais e o ambiente de tarefas.

O Macroambiente, para Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.67), “é composto de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social, por exemplo – que afetam todas as organizações”.

Os fatores legais/políticos correspondem principalmente às atividades locais, como por exemplo, o governo local, estadual e federal, os quais têm impacto significativo na organização. O fator internacional são as intervenções internacionais, propriamente ditas, acontecimentos no cenário internacional, seja este econômico, político ou social. Têm-se ainda os fatores econômico e social, o primeiro correspondendo aos fatores da economia, como por exemplo o produto nacional bruto, inflação, taxas de juros, e no cunho social, as forças demográficas, relacionadas à população, como tamanho, idade, densidade e forças sociais, que dizem respeito à estilo de vida e valores da sociedade.

E por fim, o fator tecnológico, complementa os fatores do macroambiente, correspondendo aos meios pelos quais as organizações transformam os insumos (*Input*) em produto final (*Output*), que variam partindo de equipamentos ou materiais, dos simples até os mais sofisticados, de alto ou baixo custo, e da utilização de computadores, automação, e sistemas robotizados (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR., 1998).

De acordo com Tavares (1991, p.100), “o macroambiente, proporciona as influências mais amplas e mais significativas na organização, de onde derivam as oportunidades e ameaças à sua atuação”.

A análise macroambiental, portanto, consiste em desenvolver a capacidade da organização de prever através da exploração de possíveis cursos dos

acontecimentos futuros, com base nas ações do presente. A ausência deste tipo de comportamento pode levar a organização a identificar áreas cruciais sem avaliar seus possíveis impactos na estratégia adotada, forças as quais precisam ser organizadas em variáveis de forma que a organização possa basear seu curso de ação. (TAVARES, 1991).

Tratando-se ainda do ambiente externo, outra variável é o ambiente de tarefas, que é constituído por públicos que contribuem positiva e negativamente para a organização. Segundo Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.68), “o ambiente de tarefas refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando é posta em funcionamento; fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores”.

Os clientes são fundamentais, pois sem eles, nenhuma organização poderia sobreviver e os concorrentes representam um grupo chave na organização, através de uma relação indireta, e em dado momento se reúnem em associações e sindicatos assumindo assim o papel de aliados para a defesa de interesses ou direitos comuns.

As agências reguladoras, podem ser divididas basicamente em 4 (quatro) categorias de leis, (1) os direitos legais e a segurança dos empregados, (2) os consumidores, (3) a concorrência e o mercado, e (4) o ambiente. São leis que protegem quanto à segurança no trabalho, direitos do consumidor, regulamentam as atividades que afetem o comércio, e o uso de padrões que evitem quaisquer tipo de poluição, seja esta sonora, visual e ao ambiente. (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR., 1998).

Os grupos de interesse especial são elementos que possuem certa força, e afetam o ambiente de tarefas, como por exemplo, grupos de consumidores, defensores de causas sociais e sindicatos. Estes grupos surgiram motivados pelo sentimento de falta de interesse por parte do governo, das empresas, dos sindicatos e de outras grandes organizações, no atendimento das necessidades e desejos das pessoas, utilizando os meios de comunicação como aliados.

Por fim, os fornecedores, compõe o quadro de fatores que interagem no ambiente de tarefas, relacionamento o qual vêm mudando no decorrer do tempo, pois a tempos atrás eram considerados adversários, porém hoje, o tratamento é outro, pois quanto menor o número de fornecedores, maior o relacionamento, maior interação, maior proximidade, entre cliente e fornecedor.

Após a conceituação do nível externo, suas particularidades e os fatores que o compõe, se faz necessária a caracterização do nível interno, para que seja possível a compreensão da relação dos *Inputs* e dos *Outputs*.

A análise do ambiente interno deve ser orientada pelas observações do ambiente externo, como a análise macroambiental, que vai revelar oportunidades e ameaças, demandando medidas a serem tomadas pela organização mediante às circunstâncias apresentadas. Após a análise macroambiental, os públicos terão como responsabilidade a orientação das pessoas que compõe a organização visando o cumprimento da missão.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.68), afirmam que o ambiente interno da organização “inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc”.

Como ponto de partida deve-se fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, avaliando assim seu grau de força, relacionando-se com o grau que estes fatores têm nos objetivos da organização.

Antes de iniciar esta análise dos pontos fortes e fracos da organização, é conveniente conceituar cada um, sendo que para Robbins & Coulter (1998, p.164) “quaisquer atividades nas quais a organização se saia bem ou quaisquer recursos que ela tenha disponíveis são chamados de pontos fortes”.

Os autores ainda conceituam pontos fracos como “atividades nas quais a organização não se sai bem, ou recursos dos quais necessita mas não possui”.

Partindo-se destes conceitos, pode se efetuar a análise dos pontos fortes e fracos da organização através da Análise SWOT, que é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como integrante do processo de planejamento estratégico.

O termo SWOT vem do inglês, e suas iniciais correspondem à *Strengths* (forças), pontos fortes, vantagens internas em relação à concorrência; *Weaknesses* (fraquezas), pontos fracos, desvantagens internas em relação à concorrência; *Opportunities* (oportunidades), aspectos positivos identificados no ambiente externo, que oferecem a empresa a possibilidade de facilitar o alcance de seus objetivos; *Threats* (ameaças), intervenções externas as quais fazem com que a empresa enfrente dificuldades para alcançar seus objetivos. Sendo assim, a análise SWOT é

a análise dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do ambiente onde ela está inserida. (ROBBINS & COULTER, 1998).

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica que exige bom senso na sua interpretação, tendo como objetivo a correção do que não está de acordo com as expectativas e a bom emprego das oportunidades. Sendo assim, a análise SWOT se torna aplicável nas organizações, oferecendo um resultado muito pertinente se for feita com rigor e precisão.

O primeiro passo para a análise SWOT é a construção da matriz, um quadrante, no qual os quadros superiores correspondem ao ambiente interno, e os quadrantes inferiores, correspondem ao ambiente externo. O ambiente interno pode ser gerenciado pelos dirigentes da organização, pois conforme citado anteriormente, ao identificar um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais, e ao identificar um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou ainda tomar medidas para minimizar os impactos que este pode causar. O ambiente externo deve ser observado pela organização, visto que as oportunidades devem ser aproveitadas e as ameaças neutralizadas sempre que possível.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pela autora

O próximo passo é elaborar uma relação de todas as variáveis que devem ser monitoradas, como por exemplo, serviços prestados, satisfação do cliente, comprometimento dos colaboradores, entre outros, e após efetuar esta relação, deve-se efetuar o levantamento todos os pontos fortes, verificando se estes estão

associados a oportunidades ou ameaças e deve-se proceder da mesma forma com os pontos fracos. Assim, será possível visualizar quais os pontos fracos e fortes da organização, organizados no quadrante, de acordo com as oportunidades e ameaças. Após organizar os pontos, deve ser feito o cruzamento dos quadrantes.

Ao cruzar oportunidades com as fraquezas, pode-se estabelecer fatores que venham a influenciar positivamente no ambiente, assim as oportunidades poderão ser aproveitadas. Ao cruzar as ameaças com as forças, pode-se identificar a necessidade de efetuar modificações no ambiente, para que venha a tornar o ambiente mais adequado à empresa.

Ao relacionar ameaças e fraquezas, pode ser observada a necessidade de efetuar grandes modificações na empresa, a serem observados neste caso, todos os aspectos que compõe a organização. E ao relacionar oportunidades e forças, o que se faz necessário é ressaltar ainda mais estes fatores, os quais devem ser muito bem aproveitados, visto que as forças são recursos que fazem com que a empresa supere os concorrentes e as oportunidades favorecem o ambiente da empresa (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI JR., 1998).

Para que se possa efetuar uma análise com maior qualidade nas informações, muitos autores sugerem algumas perguntas, as quais devem ser respondidas com precisão, para melhor qualidade da análise.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.179) sugerem uma série de perguntas, as quais serão descritas a seguir, que auxiliam no levantamento das informações para uma análise precisa.

Figura 2 – A lista da Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Forças</p> <p>Vantagens na Concorrência? Capacidade de inovar? Sistema de distribuição? Habilidade de Marketing? Vantagem no Custo? Capacidade financeira? Linha de produtos completa? Reputação/Imagem?</p>	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <p>Instalações obsoletas? Falta de profundidade na administração? Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento? Falta de apoio financeiro? Custos operacionais altos? Imagem/Reputação fracas?</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Expansão da linha de produtos? Entrada em novos mercados? Melhorar a relação comprador/fornecedor? Melhorar a tecnologia? Melhorar o clima legal/regimental? Mudanças demográficas favoráveis?</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Novos concorrentes? Crescimento vagaroso no mercado? Mudanças na preferência do comprador? Mudanças demográficas adversas? Economia enfraquecida? Leis ambientais desfavoráveis? Poder de barganha maior dos compradores/fornecedores?</p>

Fonte: Adaptado do livro Administração Conceitos e Aplicações (1998).

Após o levantamento destas informações, alocando as mesmas na matriz, pode ser feita a análise e, por conseguinte, tomar as medidas necessárias para que se possa obter o máximo de benefício baseado em tais ações. Após a tratativa deste tema, encerra-se a descrição da análise ambiental, partindo-se então para a elaboração da visão, assunto o qual será abordado a seguir.

2.3.7 Elaboração da Visão

São idéias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Definir a visão é descrever os sonhos, os ideais, os princípios sobre os quais a organização foi construída, apresentando convicções, crenças, e tudo aquilo em que a maioria das pessoas que compõe a organização acredita.

Para que se possa iniciar o processo de elaboração da visão, é de extrema importância diferenciar Visão de Missão, visto que esta definição deve ser apresentada claramente na organização. Missão é a razão da existência da

organização, e Visão é o sonho das pessoas que compõe a organização. (TAVARES, 1991).

Estas são complementares, e por isso devem ser descritas com objetividade, direcionando a organização, pois uma visão clara e atingível é um facilitador para que se possa cumprir a missão.

A visão deve ser desafiadora, deve causar nos colaboradores a vontade de fazer parte de uma organização orientada para o sucesso, e este estímulo será causado em decorrência das atividades diárias, executadas dentro dos princípios da organização. A declaração da visão da empresa corresponde à sua realidade, e não devem ser fantasiosas, sendo estas responsáveis por confundir ao invés de alinhar o processo de elaboração.

Para Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998), a realidade deve ser os valores centrais da organização, ou seja, com os princípios essenciais e duradouros da organização, a qual precisa voltar seus olhos para dentro da própria organização para definir a visão, portanto um observador externo não pode considerar como certo ou errado a visão desta organização. A visão tem que ser inspiradora e impulsionadora, ela deve gerar uma energia positiva para seus colaboradores. Visões com foco financeiro não costumam trazer estímulo e criatividade para a organização, o mesmo vale para a liderança e participações de mercados onde a organização atua.

A visão será bem definida a pergunta “O que queremos criar?” for respondida de forma clara e objetiva e, partindo desta questão é possível elaborar a visão da empresa e transmiti-la para todos os seus colaboradores, de forma que todos trabalhem para atingir os objetivos sem esquecer da visão que está fundamentando estes.

A elaboração da visão é o passo que antecede a formulação dos objetivos. Sendo assim, serão apresentados a seguir, os aspectos de formulação dos objetivos, sua importância no processo de planejamento e também a relação que os objetivos tem com os demais fatores apresentados neste estudo.

2.3.8 Formulação de Objetivos

Formular objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida, elencá-los de forma que estes traduzam essa missão em termos

concretos. A escolha dos objetivos irá consumir grande parte dos recursos da organização (STONER & FREEMAN, 1994).

A formulação de objetivos é indispensável na administração. É o início de um planejamento, porque ao planejar o futuro, faz-se necessário a definição dos objetivos e, partindo-se destes ocorre à focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização. Os objetivos são um ingrediente crucial no processo do planejamento e são importantes em todos os níveis da organização.

Rebouças (1989, p.122) conceitua objetivos como “alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra”.

Para atingir um objetivo, é necessária a determinação de metas, visto que o objetivo é amplo, e as metas são específicas. Em sua conceituação, estes apresentam considerável diferença, onde metas são resultados abrangentes com as quais a empresa assume um compromisso definitivo e para atingi-las, a empresa deve dispor de recursos como pessoal e financeiro para alcançar os resultados almejados; objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta, as quais fornecem detalhes de o que deve ser feito e quando deve ser feito, estando muitas vezes correlacionados com uma data ou prazo limite (TIFFANY & PETERSON, 1997).

Figueiredo & Caggiano (1997, p.77) conceituam: “Metas são objetivos quantificados para os quais foram determinados os alvos e os esforços serão direcionados”.

As metas para serem atingíveis, devem levar em consideração o cenário em que a organização atua e o meio ambiente onde ela vive, incluindo também uma avaliação realista quanto aos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na entidade, ou ainda quanto aos que podem ser adquiridos.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.147), define objetivos como “resultados finais que uma organização, departamento ou indivíduo desejam atingir”.

Os objetivos são importantes pois permitem um planejamento unificado de todos os departamentos; serve como base de motivação dos empregados; a administração pode utilizá-lo para a função de controle, devendo ser integrados, estimulantes, possíveis de serem atingidos e mensuráveis.

O estabelecimento de objetivos é fundamental para qualquer atividade ou negócio, são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas

quanto a uma situação futura que satisfaça estes anseios e atenda estas expectativas. Para atingir este patamar é preciso que o indivíduo ou o responsável por este desenvolvimento disponha de um conjunto de meios, os quais irão atender as metas traçadas e conduzir ao atingimento dos objetivos estabelecidos.

As metas e os objetivos destinam-se a aumentar a eficiência e a eficácia da empresa.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.11) definem eficiência e eficácia:

Eficiência é a capacidade de um administrador para conseguir produtos mais elevados em relação aos insumos necessários para obtê-los. E eficácia é a capacidade de um administrador de conseguir resultados certos pela escolha adequada dos objetivos e meios para alcançá-los.

Segundo Drucker (1991) a eficácia é o segredo do sucesso em qualquer organização e o fator principal para que se conquiste este sucesso é saber o que deve ser feito e não as atividades rotineiras de como fazer.

Assim sendo, deve-se identificar os riscos internos e externos que ameaçam a razão de ser da organização, sua capacidade de disputa no mercado, a apresentação e a qualidade de seus produtos, sua imagem, seus serviços e até mesmo seus colaboradores. Estes devem ser avaliados com efetividade, assegurando que as ações a serem tomadas após a definição dos objetivos estão alinhadas com a missão e os valores da organização.

Para definição dos objetivos, a organização pode utilizar a análise ambiental, análise da organização e a análise do estilo de gestão. Tavares (1991) referência em sua obra a importância da utilização destas fontes para definição dos objetivos. Conforme detalhado anteriormente, a análise ambiental é uma das principais fontes para definição dos objetivos organizacionais, retratada através do macroambiente.

Outra fonte necessária para a definição dos objetivos é a análise da organização, do passado e do presente para que se possa inferir no futuro da organização. A análise do passado permite uma visão crítica dos objetivos propostos e oferece perspectivas em relação aos objetivos atuais e a análise da situação atual abrange os recursos utilizados pela organização (Tavares, 1991).

A análise do estilo de gestão é mais um fator importante na definição dos objetivos, exercendo profundo impacto neste processo, pois reflete a forma como a organização é conduzida, como ela realmente funciona e de que forma exerce suas

atividades. Faz-se necessário a maior quantidade de informações como filosofias, cultura, políticas que irão demonstrar como o nível diretivo ou gerencial conduz a organização e, depois de reunidas estas informações, deve-se confrontá-las com as exigências ambientais versus a capacidade que a organização tem para atendê-las.

Após esta análise, o processo de formulação de objetivos, apresenta-se mais delimitado, se todos os aspectos e particularidades citados anteriormente forem respeitados. A partir da análise da organização como um todo, é necessário delimitar qual será o tipo de objetivo a ser seguido.

A saber, os objetivos podem ser classificados segundo três aspectos: a natureza, o prazo e a forma.

Segundo Tavares (1991), quanto à natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos. Os objetivos gerais dizem respeito à organização como um todo, partindo-se então para os objetivos específicos. Os objetivos específicos são relacionados às áreas funcionais, necessitando da participação ativa dos respectivos integrantes, os quais são responsáveis pelo seu cumprimento.

Tratando-se de prazo, o planejamento dos objetivos pode ser a longo, médio e curto prazo. O objetivo de longo prazo é o mais utilizado e o mais abrangente da organização, e também é conhecido como objetivo estratégico ou objetivo geral e varia a cada setor da organização. O objetivo a médio prazo, é a divisão do objetivo de longo prazo em objetivos de menor abrangência e com maior detalhamento das atribuições de cada área funcional da organização. Por conseguinte, têm-se os objetivos de curto prazo, os quais são a decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades que devem ser cumpridas em um curto espaço de tempo, sua execução se dá no dia a dia da organização.

Quanto à forma, os objetivos podem ser expressos quantitativamente e qualitativamente. Tavares (1991, p.158) caracteriza estes dois tipos de variação dos objetivos:

Os objetivos quantitativos são quase sempre vinculados a fatores passíveis de quantificação. É a maneira ideal de se definir um objetivo, uma vez que só assim é possível estabelecer parâmetros mensuráveis que possibilitem a sua avaliação em termos físicos e financeiros.

Os objetivos qualitativos geralmente são utilizados quando os alvos pretendidos estão vinculados a fatores subjetivos e de difícil quantificação e mensuração, impossibilitando esse procedimento.

Após a definição e a classificação dos objetivos, se faz necessária a organização destes, para que o cumprimento destes se torne viável a organização.

O primeiro procedimento é a hierarquização, pois a organização tem uma série de objetivos a seguir, porém todos divergem quanto à urgência, importância, compatibilidade entre outros fatores. Portanto se faz necessária a organização, que nada mais é do que o tratamento dos objetivos de acordo com seu senso de urgência, em relação à sua importância, fatores estes que serão diretamente proporcionais aos atuais recursos disponíveis, capacidade instalada, tempo e competências da organização.

O segundo procedimento é a realidade, no sentido de fundamentação dos objetivos, sendo um fator encorajador para as ações do futuro, pois se os objetivos forem baseados em princípios reais, os resultados obtidos através destes serão positivos.

Outro procedimento é a coerência, pois os objetivos devem ser ascendentes, em relação à missão, sendo que é comum empresas apresentarem seus objetivos, aparentemente muito bem estruturados, mas que na sua essência não condiz com o que a missão propõe, e, nestes casos os dois aspectos missão e objetivos devem ser revistos. Além destes fatores, deve ser observado também a relação entre as demais áreas, se os objetivos estão organizados entre si, não proporcionando confronto entre as áreas, devem ser organizados em cadeia com a área correspondente.

Na questão operacionalização, se faz necessária à alocação e coordenação dos recursos disponíveis para que os objetivos se concretizem, através dos integrantes da organização, os quais devem articular medidas e procedimentos para execução.

O quinto procedimento para organização dos objetivos é a explicitação, ou seja, todos os integrantes envolvidos devem conhecer seu conteúdo. Este procedimento visa assegurar que cada pessoa se comprometa com os objetivos e identifiquem qualquer influência no comportamento e nas atitudes de cada pessoa na organização.

E por fim, têm-se a flexibilidade, como procedimento para organização dos objetivos, visto que este fator é de extrema importância, pois o ambiente é mutável, exigindo assim criatividade na sua modificação e rapidez na sua implementação.

Portanto, os fatores anteriormente apresentados, as fontes de definição, classificação e organização dos objetivos, tornam-se facilitadores no processo de elaboração destes, sendo que, se tais critérios forem respeitados e utilizados no processo de elaboração, tendem a proporcionar certa assertividade em sua implementação.

A definição dos objetivos é mais uma etapa do planejamento estratégico, direcionando assim o plano para a formulação das estratégias e por fim a avaliação e controle. A seguir serão abordados os aspectos estratégicos, que auxiliam na concretização das metas e dos objetivos, em consenso com a missão proposta.

2.3.9 Formulação das Estratégias

A palavra estratégia tem origem grega, é proveniente de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Há séculos era utilizada para determinar a função do chefe do exército e os militares utilizavam esta palavra para caracterizar o caminho que era dado à guerra, buscando através deste a vitória. Assim a elaboração do plano de guerra, passou a ser denominado como estratégia.

No decorrer do tempo, a palavra estratégia foi se tornando de uso comum por toda a civilização, como característica de como atingir um objetivo, utilizando-se assim da estratégia. Passou a utilizada na administração para traçar o caminho futuro que a organização deve seguir para atingir os objetivos.

Utilizar-se da estratégia no desenvolvimento da organização favorece o planejamento da empresa, pois descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a mesma, leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa, orienta na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros e cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Lodi (1970, p.111) define estratégia como:

A estratégia é a aplicação de forças em larga escala contra um inimigo. Este antigo conceito militar pode ser transposto ao meio empresarial na seguinte forma: estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo.

A estratégia funciona quando existe um processo que garanta a adequação consistente do planejamento com as operações contínuas do seu negócio, e quando

o planejamento estratégico é integrado com todos os aspectos do seu negócio o ano todo, por todos os dias.

Segundo, Tiffany & Peterson (1999, p.263) “a estratégia é a arte e ciência de criar um planejamento estratégico capaz de concretizar as metas e os objetivos de sua empresa”. Portanto a estratégia está correlacionada ao planejamento, de forma que se possa elaborar um planejamento estratégico.

De acordo com Tavares (1991, p.166) “a estratégia possui componentes como formulação, definição de seqüência e implementação”.

Segundo Robbins & Coulter (1996, p.167) “a administração precisa desenvolver e avaliar suas alternativas estratégicas e aí então selecionar estratégias que sejam compatíveis a cada nível e que permitam que a organização aproveite da melhor forma possível os seus pontos fortes e oportunidades ambientais”.

No contexto interno, a formulação estratégica resulta de interferências da gerência, perspectivas relacionadas ao macroambiente, análise de seu desempenho, explorar os pontos fortes e transformar os pontos fracos em fortes. No contexto externo, explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras da organização.

A estratégia de uma organização deve resistir a testes de coerência com as dimensões externas e internas estudadas, pois estas duas elaborações devem ser feitas rigorosamente em conjunto seus objetivos, gerando assim uma opção estratégica considerada eficaz e aplicável. (TAVARES, 1991).

Assim sendo, quanto maior o conhecimento do ambiente externo e da organização, mais clara e lógica será a estratégia apontada, visto que os conhecimentos adquiridos levarão a uma redução progressiva das alternativas, restando apenas a mais lógica e eficaz.

Após a formulação da estratégia, deve-se organizá-la de forma que as áreas envolvidas trabalhem de forma ordenada, pois dependendo da estratégia a ser adotada, uma área específica deve iniciar o processo, seguida das outras áreas, trabalhando seqüencialmente, em ações táticas, na qual a responsabilidade de cada área funcional apresenta-se distribuído de forma clara e sua integração e sincronia serão desencadeadas podendo assim ser visualizadas de forma individual e assim exercitadas de forma eficiente.

A implementação da estratégia, é possível após a formulação e a organização de forma seqüencial das mesmas. Esta etapa corresponde a um

momento decisivo no processo decisório, pois através destas a gerência se espelha para tomar decisões críticas.

Robbins & Coulter (1996, p.167) afirmam que “uma estratégia só pode ser boa quando sua implementação também o é”. Afirmando ainda que “ não importa a eficácia com que uma empresa tenha planejado suas estratégias, ela não pode ter sucesso se elas não forem implementadas adequadamente”.

Desta forma fica claro como deve ser o processo estratégico, partindo da sua formulação até a sua implementação, processo o qual ser for trabalhado de forma assertiva, garante para a organização sucesso em seu plano estratégico.

A observação do ambiente interno e externo é fonte segura da escolha de uma estratégia eficaz, porém nada impede que seja acrescentado nesta análise, o estudo de tipos de estratégias, que se ajustam nos principais estágios da organização, oferecendo assim um tipo de estratégia correspondente ao estágio no qual a organização se encontra. Os tipos são: sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

Conforme Tavares (1991, p.170) “a estratégia sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção.” Resulta da combinação de fatores internos e externos. Tratando-se de fatores internos, a falta de clareza e declaração da missão, falta de gestão, má utilização dos recursos coloca em risco a sobrevivência da organização. O contexto externo considera-se a pressão competitiva, intervenções econômicas, mudanças de necessidade dos clientes complementam a combinação na qual é bem aplicada a estratégia de sobrevivência.

A estratégia de crescimento é recomendada quanto o porte, tipo de produção ou de determinado segmento torna a organização vulnerável a concorrência. Tavares (1991, p.171) exemplifica este caso em “empresas de pequeno porte, dependentes de um ou poucos produtos ou um ou poucos segmentos de mercados, podem tornar-se alvo fácil da concorrência”. Portanto, a organização deve estar atenta a todos os fatores que de certa forma interferem na organização.

A estratégia de desenvolvimento acompanha a organização, ou seja, a organização deve se desenvolver para acompanhar seu crescimento, e a ênfase desta estratégia se localiza nos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Como fator complementar e de extrema importância, a análise do ambiente de maneira

integrada com as políticas e os objetivos, proporcionam a estratégia mais adequada em dado momento.

Delimitar as estratégias, correlacionar todas as áreas da organização para que trabalhem organizadamente, em cadeia, com objetivos alinhados à missão da empresa, permitem o avanço para o processo de avaliação e controle, descrito a seguir, complementando assim o processo de planejamento estratégico.

2.3.10 Avaliação e Controle

A avaliação e controle são fundamentais, assim como os demais fatores já apresentados, porque indicam se a organização está seguindo o caminho correto, se a estratégia escolhida é adequada, permite também saber se o tempo e os recursos utilizados estão sendo bem aproveitados, verifica também se o realizado está de acordo com o planejado e se caso não estiver, adotar medidas corretivas de forma que sejam amenizados os impactos que poderiam acarretar a organização.

Antes de iniciar o controle, é necessário efetuar uma avaliação para identificar os aspectos que podem afetar positiva ou negativamente o planejamento, atuando como um mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Tais aspectos podem ser identificados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, sendo que alterações no ambiente externo, indicam que a organização precisa melhorar na prospecção externa e até mesmo na compreensão de particularidades do ambiente interno e as alterações do ambiente interno, indicam que a organização deve procurar conhecer a si mesma, avaliando sua visão, missão e seus objetivos (TAVARES, 1991).

Após a avaliação, é necessário o controle, o qual Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p.133) caracterizam: “o controle é uma consequência importante do planejamento eficaz, pois mostra aos administradores, se seus planos são realistas ou se uma administração insatisfatória foi a causa de os planos não funcionarem como era de se esperar”.

Tavares (1991, p.193) afirma que “o controle envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que planejamento possa seguir o seu curso apropriado”.

Estes procedimentos como acompanhamento devem ser contínuos, interativos, pois deve interagir em tempo real com as ações decorrentes do

planejamento, deve ser repetitivo e não deve ser interrompido, e por fim, deve ser eficaz, demonstrando se a execução está de acordo com o planejado. Sendo assim, o controle tem por finalidade detectar através da avaliação dos resultados, falhas no processo e corrigi-las em tempo hábil.

Adotando estas etapas a organização estará implantando um modelo de planejamento estratégico, sendo a finalidade deste trabalho é a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados.

A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos empregados neste estudo, bem como a forma de obtenção dos dados e, por conseguinte, será feita a caracterização da empresa em questão, para que se possa identificar o perfil da organização, tornando-se possível observar em quais as áreas da empresa que necessitam da implantação de planejamento estratégico.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos empregados neste estudo, os quais permitem realizar o levantamento de todas as questões abordadas, bem como as sugestões propostas, se devem à busca do conhecimento agrupado por autores em livros específicos, através da experiência de profissionais da empresa, dos conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso de especialização em contabilidade e finanças e de leituras paralelas sobre o tema.

A pesquisa é fonte fundamental do estudo, pois permite um conhecimento aprofundado para qualquer assunto que venha a interessar. Esta deve ser estabelecida através de um método, sendo este a única maneira de se explorar a verdade e conhecê-la cientificamente (LAKATOS & MARCONI, 2001)

Para Gil (1996, p.19) pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Os aspectos metodológicos são fatores que atestam o tratamento científico do presente trabalho, através da metodologia empregada no desenvolvimento de sua estrutura, na caracterização da pesquisa e nos procedimentos para a coleta de informações utilizadas na fundamentação teórica, os quais são necessários para alcançar os objetivos propostos e obter a resposta para a pergunta problema.

Cervo & Bervian (1983, p.25) cita em sua obra a motivação pela investigação afirmando que “toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada”.

Esta seleção requer uma hipótese ou pressuposição que irá conduzir e delimitar o assunto a ser investigado, para que aí então sejam adotadas técnicas, processos que servirão o método, como coleta de dados, a hipótese que procura explicar todas as observações de maneira simples e viável.

A luz destas considerações, o presente estudo apresenta a seguir a metodologia da pesquisa e suas particularidades, bem como a caracterização da pesquisa empregada para obtenção das informações neste apresentadas.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões, e cada busca admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos de acordo com a proposta de estudo, objetivos a serem atingidos e a qualificação do pesquisador. (CERVO & BERVIAN, 1983)

Metodologia é uma preocupação instrumental. É uma das formas de se fazer ciência, e para isto, cuida dos procedimentos, das ferramentas a serem utilizadas, dos caminhos a serem percorridos. Esta ciência tem por finalidade o tratamento da realidade teórica e prática e para que se possa atingir esta finalidade coloca-se vários caminhos, isto é metodologia. O mais importante é chegar onde foi proposto chegar, ou seja, fazer ciência.

A metodologia promove o espírito crítico, delimita a criatividade, a potencialidade, desenvolve a preocupação de como captar e manipular a realidade assim como ela é. (DEMO, 1985). De acordo com o autor, as sugestões metodológicas são importantes à medida que favorecem a criação da pesquisa. A qual o autor caracteriza como “uma atividade científica pela qual descobrimos a realidade”.

Conforme Cervo & Bervian (1983, p.50) “pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

Parte de uma dúvida ou problema, buscando, através de um método científico, uma resposta ou solução, a qual só poderá ocorrer se o problema levantado venha a ser trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

Este tratamento é feito com base na classificação da pesquisa, variáveis, tempo, ambiente entre outras características de acordo com o objetivo do pesquisador. Segundo Lakatos & Marconi (2001, p.43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”.

Em se tratar de classificação de pesquisa, observa-se que além do núcleo comum de procedimentos, cada pesquisa possui suas próprias peculiaridades, e são muitos os aspectos que se pode transcrever. Quanto à natureza da pesquisa, será enfatizada a diferença entre pesquisa pura e pesquisa aplicada.

Para Cervo & Bervian (1983), na pesquisa pura ou básica, o pesquisador tem como meta o saber buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento. Gera conhecimentos, novos, atuais e úteis para o avanço da ciência, envolvendo verdades e interesses do indivíduo e universais.

Na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. Gera conhecimentos para aplicação prática, envolvem verdades, interesses do indivíduo e interesses locais.

Estes tipos de pesquisas não se anulam e nem se opõem, estas são indispensáveis para o progresso da ciência e do homem, têm extrema valia para a atualização de conhecimentos, e são imprescindíveis na busca de uma transformação do saber sobre um determinado tema.

A pesquisa é classificada também quanto à forma de abordagem em Quantitativa e Qualitativa.

Segundo Gil (1991) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, que pode ser traduzido e expressado em números opiniões e informações para que se possa classificá-los e analisá-los. Este tipo de pesquisa requer o uso da estatística e suas técnicas, como percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, para expressar tais resultados.

O autor caracteriza também a pesquisa qualitativa, a qual considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não podendo ser traduzido em números, sendo o fator básico deste tipo de pesquisa, a interpretação dos fenômenos, não sendo necessário o uso de técnicas estatísticas. A fonte para a coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador atua como instrumento principal. Este tipo de pesquisa é descritiva, pois o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente.

Quanto aos objetivos, destacam-se três tipos de pesquisa. A pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo explícito. Requer um levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que já tiveram alguma relação com o tema estudado, muitas vezes são tratadas por pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Outro tipo de pesquisa é a pesquisa descritiva, que visa descrever as características de um fenômeno e/ou população e estabelece relação entre estas variáveis. As técnicas de coleta de dados utilizadas devem ser padronizadas, como por exemplo, o questionário e observação. A pesquisa descritiva, de acordo com Cervo & Bervian (1983, p.55) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Os autores afirmam que sua finalidade é descrever com precisão a frequência com que um determinado fenômeno ocorre, sua relação com os demais fenômenos, sua característica e sua natureza sem qualquer intervenção do pesquisador. Outro objetivo que se destaca, é a busca por conhecer situações e relações que ocorrem na vida social, econômica, política do homem isoladamente ou de um grupo de indivíduos. Os dados obtidos devem ser ordenados para que estes possam ser tomados como base no estudo propriamente dito.

Cervo & Bervian (1983) abordam a pesquisa descritiva sob vários aspectos. O primeiro são os estudos exploratórios, os quais realizam descrições precisas da situação e requer a descoberta de relações existentes entre os elementos que compõe as mesmas. É recomendada quando há pouco conhecimento sobre o tema a ser estudado; apresenta também o estudo descritivo, que trata do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada, buscando uma solução para o problema apresentado.

Outra abordagem é a pesquisa de opinião, que tem por objetivo o conhecimento de pontos de vista e preferências que as pessoas têm sobre um determinado assunto, para que através desta coleta de dados se possa tomar decisões. É similar a pesquisa de motivação, a qual busca saber as razões inconscientes que levam o indivíduo a tomar certa atitude em detrimento de algo ou alguém.

Por fim, têm-se a pesquisa explicativa, que objetiva a identificação de fatores que determinam e contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando assim o conhecimento da realidade, em virtude da explicação da razão. Assume as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Ex-post-facto.

A pesquisa experimental caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo, variáveis as quais proporcionam o estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fenômeno. Este tipo de

pesquisa procura classificar e interpretar os fenômenos que ocorrem, e procura explicar porque estes ocorrem.

A pesquisa Ex-Post-Facto, segundo Gil (1996, p.55) ocorre quando “tem-se um “experimento” que se realiza depois dos fatos”. Para este tipo de pesquisa, são tomadas situações que se desenvolveram naturalmente e trabalha-se sobre elas como se estivessem submetidas a controles. É similar a pesquisa experimental, o que difere são os fatos, visto que na pesquisa *ex-post-facto* são espontâneos.

São muitos os procedimentos técnicos a serem utilizados em uma pesquisa de acordo com o objetivo do pesquisador. Partindo-se desta classificação, a ênfase deve ser sobre a tipificação dos procedimentos técnicos. Pode-se citar como primeiro a pesquisa bibliográfica.

Lakatos & Marconi (2007, p.43), “a pesquisa bibliográfica trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Esta tem por finalidade é o contato direto entre o pesquisador, e tudo aquilo que foi escrito sobre um determinado assunto, visto que sua descrição permite a resolução de um problema e pode, portanto ser considerada também como o início de toda a pesquisa científica.

Certo & Bervian (1983, p.55), afirmam que “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência”. Procura explicar um problema através de referências teóricas publicadas em documentos, os quais são imprescindíveis para a análise das contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Está atrelada à pesquisa descritiva ou experimental, devido ao objetivo de agrupar informações e conhecimentos acerca de um problema que necessita de resposta ou ainda de uma hipótese que se deseja experimentar.

O estudo de caso é caracterizado por Cervo & Bervian (1983, p.57) como “pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”. Sua utilização é preferível quando a questão de pesquisa se apresenta em forma de questionamento, como “por quê?” e “como?”. Argumentos comuns são relacionados à utilização do estudo de caso como método, como sua extensão, e a grande demanda de tempo para sua conclusão, a influência do pesquisador, ausência de evidências podem exemplificar tais argumentos.

Por fim tem-se a pesquisa documental, na qual são investigados documentos, e os dados adquiridos através desta análise devem ser trabalhados na

atualidade, de modo que não seja estudado o passado, e sim o presente. Como ferramentas da pesquisa documental, se pode citar a pesquisa, observação e questionário.

É sabido que uma pesquisa resulta da execução de inúmeras tarefas, e não somente da coleta e registro de dados, pois esta se inicia partindo da escolha do tema até o relatório final. Toda pesquisa requer um embasamento teórico, contendo a teoria de base que irá sustentar a cientificidade do trabalho, a definição dos termos e uma vasta revisão bibliográfica pertinente.

O processo de obtenção dos dados pode ser feito através de um estudo exploratório, fase a qual se destina ao levantamento do material necessário para investigação, pois constitui a matéria prima da pesquisa bibliográfica. O levantamento bibliográfico é o primeiro passo deste tipo de pesquisa, pois praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado em documentos bibliográficos.

Cervo & Bervian (1983, p.79), classifica documento como “toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. Os documentos são classificados de acordo com sua natureza e forma. Quanto à sua natureza devem-se distinguir dois tipos de documentos: fontes e trabalhos. Fonte é todo e qualquer documento ligado diretamente a objeto de estudo e trabalho é todo e qualquer estudo científico, elaborado a partir das fontes e relacionado com o objeto de pesquisa.

Quanto à forma, os documentos apresentam-se classificados como Quanto à forma, os documentos podem ser classificados como: manuscritos, impressos sem periodicidade (livros, folhetos, catálogos, processos, pareceres entre outros), periódicos (revistas, boletins, jornais) e demais documentos de divulgação periódica, microfilmes e vídeos que reproduzem outros documentos, mapas, planos, documentos fotográficos, documentos magnéticos e informatizados.

A presente pesquisa é caracterizada como aplicada, pois busca a aplicabilidade de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa familiar no ramo de prestação de serviços. É qualitativa, pois busca em um ambiente natural e real a coleta de dados. É exploratória, pois necessitou de um levantamento bibliográfico, entrevistas com o gestor o qual tem profunda relação com o tema estudado. É descritiva, pois tem como base de estudo a estrutura de uma empresa existente e em atividade, buscando uma relação entre as variáveis internas com o

tema estudado. É bibliográfica, pois se faz necessário a consulta e coleta de dados de autores consagrados, partindo-se de material já publicado e por fim Ex-Post-Facto, pois a pesquisa é realizada após os fatos, no caso, após o início das atividades da empresa Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados.

4. A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa para qual será proposta um modelo de planejamento estratégico, é a Via CP Reparação e Manutenção de Veículos Pesados, instalada na região centro-sul do estado do Paraná. Está classificada como de pequeno porte e atua no setor de prestação de serviços e metalurgia.

O serviço prestado pela empresa é manutenção e reparação de locomotivas, em caráter exclusivo, as quais são de posse da doravante denominada Tomadora.

A saber, a Tomadora é a maior operadora logística independente da América Latina, efetuando operações no Brasil, Argentina, Chile e Uruguai, possuindo uma grande plataforma de ativos, partindo de uma rede ferroviária com 21.300 quilômetros de extensão, 1.060 locomotivas, 31 mil vagões, 1.000 veículos para transporte rodoviário (carretas e caminhões próprios ou de transportadores associados). Os terrenos arrendados pela Tomadora incluem áreas disponíveis para construção de armazéns e terminais logísticos no Brasil e na Argentina.

A Via CP atém-se à reparação e manutenção, serviços os quais são prestados no âmbito interno e no âmbito externo. No âmbito interno, serviço executado na oficina de mecanização, efetua a reparação e a manutenção da lataria das locomotivas, bem como pintura externa e interna, colocação de vidro, limpeza de peças, utilizando-se de solventes químicos de limpeza. Efetua também serviços de metalurgia, através da confecção de peças para aplicação nas locomotivas, peças as quais são dos mais variados tipos e formas, como por exemplo, portas, maçanetas, janelas, espelhos retrovisores, escadas entre outras.

No âmbito externo, a Via CP efetua manutenções corretivas e grandes reparações na via férrea, também denominada via permanente. O serviço demandado é a refuração de placas de apoio de trilho, sendo necessário a disposição de colaboradores para substituí-los por toda a malha, de acordo com um cronograma, oferecido pelo centro de controle operacional da Tomadora, o qual garante que no momento que o serviço está sendo prestado, não haverá tráfego de locomotivas no local, daí então a necessidade de qualidade e precisão em relação ao tempo, fatores os quais são incorporados no time da Via CP.

Este serviço no âmbito externo, de refuração de placas na via permanente, denominado como troca de perfil, é efetuado com prensa hidráulica, perfurando placas confeccionadas em ferro, tendo por finalidade aumentar o diâmetro dos furos,

para que se possa inserir na malha férrea, visando possibilitar o tráfego de locomotivas maiores, as quais são importadas dos Estados Unidos.

A Via CP obtém seu veículo próprio, a disposição da Tomadora mediante contrato, para transporte dormente de madeiras, materiais confeccionados na oficina de mecanização, como por exemplo, o “tirefon” que é uma espécie de prego que fixa o trilho ao dormente, e demais materiais ferramentais.

Conforme mencionado anteriormente, esta prestação de serviços é exclusiva a Tomadora, de acordo com a demanda, condições contratuais que envolvem preço e prazo oferecidos e negociados. A solicitação da prestação de serviço ocorre de acordo com a demanda de troca de perfil, representada pela área de engenharia mecânica da Tomadora, a qual é responsável pelo planejamento e acompanhamento da execução do projeto, o qual é executado pela Via CP.

Durante a execução, é feita a fiscalização de acordo com os fatores delimitados em contrato de prestação de serviço, cláusulas as quais são seguidas com rigor em se tratar de qualidade e pontualidade na conclusão do serviço. Tratando-se aquisição da matéria prima para efetuar o serviço, esta é de acordo com o contrato, sendo geralmente, estabelecido que a Tomadora é responsável pelo fornecimento de insumos à prestadora.

A Via CP tem 5 anos de existência, prestando serviço no Brasil, nas regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste, sendo o fator que evidencia a empresa mediante a preferência dos clientes, representantes da Tomadora, é a qualidade e pontualidade no término da execução do serviço, fatores os quais são incorporados pelos colaboradores da Via CP, pois esta é estratégia que a empresa utiliza para ganhar a confiabilidade dos clientes, tornando estes aspectos os diferenciais competitivos da empresa, visto que a mesma não possui políticas de marketing, e ações planejadas para divulgar seu serviço. A forma de divulgação da empresa é feita pelos próprios clientes, neste caso, os engenheiros mecânicos, que buscam pelos serviços, aprovando a qualidade, fazendo assim a antiga e ao mesmo tempo atual propaganda “boca a boca”

A Via CP apresenta concorrentes locais, sendo aproximadamente 30 micro e grandes empresas, destas 67% são do mesmo porte e atuam no mesmo segmento e os outros 33 % são de grande porte e oferecem, além da metalurgia também o serviço de manutenção e confecção de rede mecânica e elétrica. Todas estas empresas concorrem à licitação, no entanto, os valores que são considerados

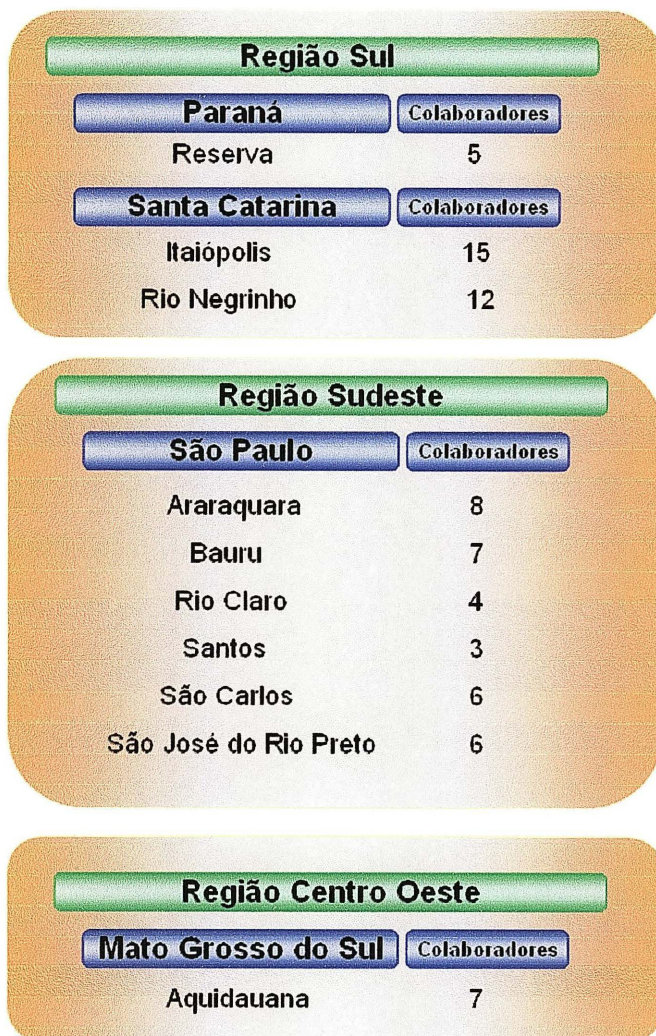
imprescindíveis à Tomadora é a confiabilidade, sobrepondo até mesmo os aspectos financeiros, aspectos os quais são bem negociados antes, durante e no momento da elaboração e fechamento do contrato de prestação de serviço.

A Via CP emprega 130 colaboradores, sendo 125 na área de prestação de serviços no âmbito interno e no âmbito externo.

Na oficina de mecanização de via permanente, localizada em Curitiba, no estado do Paraná, estão alocados 52 colaboradores, sendo 10 responsáveis pela confecção de peças em geral e pequenos reparos em Auto de Linha, veículo de pequeno porte, que percorre a linha férrea, tendo por finalidade transporte de colaboradores, peças ao longo da linha, segurança de manutenção da via, sendo a manutenção, troca de chapa, reparos e pintura na estrutura interna e externa a atividade executada pelos colaboradores da Via CP.

Os outros 42 colaboradores, alocados em Curitiba, são responsáveis pela chaparia de locomotivas, sendo soldagem, manutenção, reposição de peças suas principais atividades.

Na via férrea, denominada via permanente, dispõe-se de colaboradores responsáveis pela troca de perfil, ou seja, refuração de placas para troca na via permanente, alocados nas regiões as quais a Via CP presta serviço, conforme relacionado a seguir.

Figura 3 – Alocação de Colaboradores

Fonte: Elaborado pela Autora

Do total de colaboradores, a empresa trabalha com 127 homens e 3 mulheres, e tratando-se de escolaridade, 23% possuem o ensino fundamental completo e 75% possuem o ensino médio completo. O percentual restante é correspondente a um Supervisor Administrativo com curso superior completo e um Técnico de Segurança do Trabalho.

O setor administrativo está localizado em Curitiba e é composto por uma Secretária, a qual tem por responsabilidade, o atendimento telefônico, anotar e transmitir informações e recados, bem como receber, separar e entregar correspondências, papéis, jornais e outros materiais, é responsável também por acompanhar procedimentos de recursos humanos, através do recebimento e distribuição de benefícios, como cartão alimentação, plano de saúde, vale

transporte, controle do batimento do cartão ponto visando assiduidade e evitando o esquecimento do colaborador em relação ao registro.

Emprega um Técnico de Segurança do Trabalho, o qual orienta e coordena o sistema de segurança do trabalho, investiga riscos e causas de acidentes, propõe políticas de prevenção, inspeciona o local de trabalho, instalações e equipamentos da Instituição e determinar fatores de riscos e de acidentes, inspeciona os sistemas de combate a incêndios e demais equipamentos de proteção, efetua o registro de acidentes em documento próprio, mantém contato junto aos serviços médico e social da Instituição para o atendimento necessário, promove treinamentos e campanha de conscientização para evitar o risco de acidentes, enfatizando sempre o uso dos equipamentos de segurança e por fim elabora relatórios técnicos, periciais e de estatísticas de acidentes.

Emprega também 2 Auxiliar de Serviços Gerais, responsáveis pela por serviços gerais, tendo como responsabilidade, executar trabalhos de limpeza e conservação em geral nas dependências internas da empresa, efetuar a limpeza e conservação de utensílios, móveis do setor administrativo para mantê-los em condições de uso, manter limpo e reabastecer os banheiros com papel higiênico, toalhas e sabonetes, efetuar o descarte dos resíduos de materiais provenientes do seu local de trabalho, controlar o estoque e sugerir compras de materiais pertinentes de sua área de atuação e por fim zelar pela guarda e conservação, manutenção dos equipamentos utilizados no trabalho.

E por fim, a empresa também conta com um supervisor administrativo, o qual tem por responsabilidade o acompanhamento das rotinas financeiras, representa o proprietário nas operações e negociações bancárias, análise das demonstrações financeiras junto ao contador o qual presta serviço a Via CP.

Tratando-se do tempo de permanência na empresa, têm-se 20% dos colaboradores, com 4 anos, pois a rotatividade é grande devido aos baixos salários, visto que não existe políticas de cargos e salário eventuais, ou seja, de acordo com a identificação por mérito, pois é possível somente uma vez por ano, decorrente do acordo coletivo. Esta é a política adotada pela Tomadora, que determina em contrato, qual será sua margem de lucro, restando para a contratada a margem a ser rateada entre custos de locomoção, alojamento, e contratação do colaborador. Sendo assim, o valor para contratação de um colaborador é muito pequena,

tornando assim, em determinados casos em virtude da qualificação, um dispêndio contrastante para a Via CP.

A empresa contrata soldadores profissionais, formados na profissão e tem como critério de seleção para admissão na área de mecanização e chaparia, o conhecimento básico de metalurgia visto que esta área oferece riscos à saúde em virtude do tipo de trabalho e também em se tratar do ritmo acelerado da produção decorrente da demanda dos clientes.

Há também a preocupação em otimizar a qualidade do capital humano, visto que um funcionário satisfeito produz mais e com qualidade. Decorrente de acordos estabelecidos com a Tomadora, os colaboradores da Via CP, podem usufruir de todos os recursos que a Tomadora disponibiliza a seus colaboradores, como ambiente para confraternização, quadras de esportes, academia de ginástica, programas de correção postural e alongamento corporal, ginástica laboral, posto médico de saúde, lanchonete, restaurante, agencia bancária e caixa automático.

A seguir, serão abordados os aspectos da implantação de um modelo de planejamento estratégico na empresa Via CP manutenção e reparação de veículos pesados, plano o qual é decorrente do estudo baseado em referencial teórico descritos neste trabalho.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA VIA CP

Observa-se através da entrevista com o gestor, abordando todos os aspectos, administrativos, pessoal, financeiros e critérios de negociação que o fator que mais se destaca neste modelo de gestão utilizado, é a tomada de decisão de forma intuitiva, decorrente da grande experiência neste ramo.

Segundo Cervo & Bervian (1983, p.40) “A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”. O ponto de partida é o antecedente que afirma uma verdade universal, o ponto de chegada é o conseqüente que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro, subentendendo-se assim que dedução não é de todo um ruim, mas é de alcance limitado, pois a conclusão pode possuir conteúdos que excedam o das premissas.

O fundador da empresa defende este tipo perfil na tomada de decisão, pois a trajetória profissional do Sr. José Carlos com a área metalúrgica iniciou-se quando

era muito jovem. Aos 15 anos de idade, completou o curso de Artífice Metalúrgico iniciando suas atividades como estagiário nas oficinas de uma empresa federal, a qual após privatização passou a ser de posse da Tomadora.

No ano de 1981 foi admitido como artífice de manutenção, sendo suas principais atividades, fundição de metais (transformar a matéria-prima ferrosas e não ferrosas em ligas a confecção de peças. No ano de 1991, passou a efetuar atividades na área de metalurgia de locomotivas, reparando locomotivas e confeccionando peças para locomotivas

Em 1997, a empresa federal foi privatizada, resultando na demissão de alguns colaboradores e recontratando parte destes nos moldes da Tomadora atual. Foi neste ano que o fundador se afastou das atividades na oficina de mecanização, partindo a dedicar-se aos interesses dos trabalhadores em um sindicato dos trabalhadores do Estado do Paraná, localizado em Curitiba.

Em 1998 exerceu a função de Juiz Classista no Tribunal Regional do Trabalho, representando o Sindicato dos Trabalhadores do Paraná junto à Justiça do Trabalho. Após o término do seu mandato, fundou a Via CP no ano de 2003, retornado a Tomadora como pessoa jurídica.

O início da Via CP na Tomadora foi árduo, pois a empresa iniciou suas atividades com somente 2 empregados, sendo o fundador e um soldador responsáveis pelo serviço operacional, o investimento inicial foi financiado, contando apenas com o comprometimento, o conhecimento da necessidade do cliente, o conhecimento operacional, técnico, específico da função e o sonho juntamente com vontade de crescer e dispor de recursos executar cada vez mais projetos e concorrer a grandes licitações.

Em 2004, a empresa recebeu sua primeira licitação decorrente de um grande projeto, neste ano, a empresa já empregava 46 colaboradores. E começavam a saldar suas dívidas decorrentes do financiamento, e efetuaram sua primeira aquisição de equipamentos avaliados em mais de 50 mil reais.

Em 2005 contava com 80 colaboradores, ou seja, 58% a mais que no ano anterior, passando a concorrer licitações mais complexas, as quais necessitavam de sinônimo de qualidade.

Em 2006 a empresa se beneficiou decorrente da oportunidade por parte da Tomadora, que efetuou a aquisição de duas empresas de ferrovias na Região Centro Oeste, aumentando ainda mais a demanda do serviço, oferecendo mais

licitações das quais foi permitida a Via CP a participação entre todas as empresas concorrentes, tanto as pequenas e as grandes empresas.

Em 2007, a empresa empregava 100 colaboradores, conquistando a licitação para exercer suas atividades nas cidades citadas anteriormente, no estado de São Paulo.

Atualmente, a empresa está com 125 colaboradores, alocados em diversos estados do Brasil e 5 colaboradores alocados em Curitiba e para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico, fez-se necessária a consulta da situação atual da empresa, como ramo de atividade, posição entre os concorrentes, áreas de atuação, necessidade de negociação, quadro de funcionários, relevância das informações utilizadas para a tomada de decisão.

A sugestão será feita com base nos conceitos e nos modelos de planejamento estratégico descritos anteriormente, sendo o marco inicial deste processo, a definição da missão. Observa-se através da entrevista com o gestor que os fatores chaves do desempenho da empresa é a qualidade e a pontualidade, e utilizando-se destes fatores, e fatores como comprometimento dos colaboradores, trabalho em equipe e reconhecimento por parte da gerência do trabalho executado, têm se com sugestão, aceita e validada pelo fundador da empresa a seguinte declaração de missão: “Proporcionar serviços de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com nossos clientes, gerando confiabilidade absoluta e satisfação para nossos colaboradores”

Estes critérios são praticados pela empresa, porém não estavam explicitados, para que todos os colaboradores se sentissem envolvidos no que a empresa busca.

Após a elaboração da missão, se faz necessária a análise do ambiente interno e externo, utilizando-se de ferramentas do planejamento estratégico para esquematizar tal análise. Neste caso específico, foi utilizada a análise SWOT, para a qual as informações foram obtidas através de entrevista com o gestor e com o supervisor da empresa.

Para que seja possível tal análise, foi construída uma matriz SWOT contendo as características pertinentes da organização bem como os fatores externos identificados pelo gestor e o supervisor administrativo, conforme demonstrado a seguir.

Figura 4 – Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao cruzar oportunidades com as fraquezas, pode-se estabelecer fatores que venham a influenciar positivamente no ambiente, assim as oportunidades poderão ser aproveitadas. Ao cruzar as ameaças com as forças, pode-se identificar a necessidade de efetuar modificações no ambiente, para que venha a tornar o ambiente mais adequado à empresa.

Ao relacionar as ameaças e fraquezas, pode ser observado a necessidade de efetuar grandes modificações na empresa, a serem observados neste caso, todos os aspectos que compõe a organização. E ao relacionar oportunidades e forças, o que se faz necessário é ressaltar ainda mais estes fatores, os quais devem ser muito bem aproveitados, visto que as forças são recursos que fazem com que a empresa supere os concorrentes e as oportunidades favorecem o ambiente da empresa (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI JR., 1998).

Esta sugestão foi bem aceita pelo gestor da empresa, porém ainda há a necessidade de implantação e de correlação entre os fatores internos e externos decorrentes de uma análise ambiental constante, a qual será feita no momento em que o gestor definir por adotar todos estes procedimentos, e executá-los em sua empresa.

Com base nestes critérios e nesta pré-análise, fez se possível a elaboração da visão, visto que a Visão, conforme conceituado por Tavares (1991) é o sonho das pessoas que compõe a organização. O gestor da organização possui uma filosofia, a qual é compartilhada com todos os seus colaboradores, sendo esta “Servir Melhor para Servir Mais”. Porém observa-se que este conceito do “servir melhor” pode variar sob ponto de vista do cliente, pois alguns clientes consideram o “melhor” sob um aspecto, o qual pode ser diferente para o outro.

Assim, foi explicitado o conceito de visão, e em conjunto com a administração e decorrente da análise ambiental e da missão da empresa, foi sugerida a seguinte declaração da visão: “Ser a empresa de excelência em qualidade na prestação de serviços”. Visto que a qualidade é o fator primordial em todas as atividades exercidas pelos colaboradores da Via CP.

Após explicitada a missão, feita a prévia análise ambiental, visto que a proposta deste estudo é a sugestão, ficando a implantação sob responsabilidade do gestor da empresa e a elaboração da visão, têm se por passo seguinte a formulação de objetivos, que consiste em direcionar através dos recursos disponíveis aonde se quer chegar.

No caso da Via CP, o objetivo do fundador, é o lucro, o qual em seu conceito é decorrente do serviço demandado pela Tomadora, ou seja, quanto mais serviço, mais lucro se tem. Este critério até poderia ser diretamente proporcional se não fossem observados critérios como condições contratuais, neste caso específico, custo com matéria prima, custo com transporte, custo com funcionários, decorrentes de deslocamento, hospedagem, entre outros.

Não serão abordados neste trabalho, os aspectos financeiros da organização, os quais não tiveram seu acesso autorizado. Sendo assim, foi sugerido um modelo para definição dos objetivos, o qual teve aprovação prévia do gestor, este reconhecendo a importância do planejamento estratégico e o diferencial que este poderia ser em sua empresa, se implantado de acordo com a proposta e com base no referencial teórico neste apresentado.

Como início da formulação de objetivos, deve-se definir os objetivos gerais e os específicos, visto que os específicos são relacionados às áreas funcionais, necessitando da participação ativa dos respectivos integrantes, os quais são responsáveis pelo seu cumprimento.

O objetivo geral é o aumento do lucro da empresa, e os objetivos específicos, os quais direcionam ao atingimento do objetivo geral são: Aumento do número de contratos de serviço; desenvolver técnicas de negociação; manter seu maquinário e ferramental em perfeitas condições de uso; melhorar a tecnologia efetuando a aquisição de maquinário novo, lançados recentemente no mercado; aumento da quantidade de veículos da empresa, visando assim a obter uma frota própria para transporte de materiais e também de colaboradores;

Tratando-se de prazo, o planejamento dos objetivos pode ser a longo, médio e curto prazo conforme caracterizados anteriormente e após levantamento das informações e observado o estilo de gestão, foram identificados como objetivos de longo prazo: aquisição de um espaço próprio para exercer suas atividades nas regiões que atua. Neste espaço estará disposto um barracão, e um alojamento para alocação dos colaboradores, evitando despesas com hotel, despesa a qual é interinamente custeada pela empresa. Outro objetivo a longo prazo, é a expansão da empresa no mercado, de modo que se possa prospectar novos clientes e assumir compromissos.

Médio prazo é a divisão dos objetivos de longo prazo em menores e de menor abrangência, pode se citar como objetivos a médio prazo da Via CP: atualização do maquinário e do ferramental, com pagamento à vista sempre que necessário, evitando a necessidade de financiamento, redução de despesas através do acompanhamento de gastos desnecessários, como por exemplo, combustível, telefone, custo de material administrativo, viagens com hospedagem em grande escala.

E por fim têm-se os objetivos a curto prazo, os quais são a decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades que devem ser cumpridas em um curto espaço de tempo, sua execução se dá no dia a dia da organização, sendo os objetivos a curto prazo da Via CP. Neste caso, objetiva-se a redução na compra de EPI (Equipamento de Proteção Interna), visto que é grande o custo que a empresa tem decorrente do mau uso e perda de equipamentos, acompanhamento do grau de satisfação dos clientes decorrente do serviço prestado pelo colaborador visando a

qualidade e a pontualidade; controle rigoroso após a emissão de notas fiscais, garantindo que os pagamentos foram efetuados por parte da Tomadora.

Os objetivos podem ser ainda elencados de acordo com a análise SWOT, organizando os de acordo com as suas especificações, quais as ações a serem tomadas, quais as metas a serem atingidas, qual o tempo requer, podendo classificá-lo conforme mencionado acima, ou seja, em curto, médio e longo prazo, e por fim, quais são os recursos e/ou ferramentas envolvidas nestes processo, conforme demonstrado a seguir na Figura 5.

Figura 5 – Organização dos Objetivos

	Especificações	Ações	Metas	Cronograma	Recursos Envolvidos
Forças	Tornar evidente a qualidade na prestação de serviços	Adotar uma política de divulgação do serviço através de material fotográfico obtido antes e depois da execução apresentado em reuniões e negociações com os clientes	Continuar sendo reconhecido como padrão de qualidade e pontualidade na conclusão da atividade proposta	Curto Prazo, sempre que o cliente dispor de tempo e interesse para avaliar o material	Câmera Fotográfica e Computador para organizar o material de forma sintetizada e evidenciando os aspectos positivos.
Fraquezas	Redução de despesas com combustível e telefone celular	Planejar as viagens a serem feitas de forma a otimizar recursos e negociar com a operadora de telefonia franquias de acordo com o perfil de consumo.	Capacitar o colaborador responsável pela atividade na tratativa de assuntos específicos e rotineiros	Médio Prazo, pois é necessária a conscientização e a mensuração do impacto negativo que esta cultura causa no aspecto financeiro da empresa	Treinamento sobre liderança e negociação
Oportunidades	A expansão dos negócios através da aquisição de um barracão próprio nas cidades em que a empresa atua	Redução das despesas e aumento de contratos e por conseguinte da produção	Reduzir as despesas e adotar uma estratégia para manter o colaborador por mais tempo na empresa	Longo prazo, visto que este processo é decorrente do cumprimento dos objetivos de curto e médio prazo	O imóvel, instalações, maquinário e ferramental.
Ameaças	A concorrência do ramo de atividade da tomadora com os demais modais, limitando a quantidade de licitações	Transformar esta ameaça em oportunidade, com a abertura de uma nova empresa sem vínculos contratuais, para explorar um novo mercado	Redução de Despesas e iniciar um fundo de investimento para obter os recursos necessários	Longo prazo pois se faz necessária a mudança de cultura da empresa	Recursos financeiros disponíveis obtidos através do lucro da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição e a classificação dos objetivos, se faz necessária a organização, conforme exemplificado anteriormente, para que o cumprimento destes se torne viável a empresa. Devem-se organizados de forma que sejam hierarquizados, de acordo com o seu senso de urgência, devem ser baseados na atualidade, devem ser coerentes e relacionados com a missão, deve ser observada a questão da relação entre as demais áreas, para que não venha a causar confronto

entre as mesmas. Também se faz necessária a alocação e coordenação dos recursos disponíveis para que os objetivos se concretizem e a explicitação para que todos os integrantes envolvidos conheçam seu conteúdo, e por fim um fator que será muito aplicável na Via CP, que é a flexibilidade, visto que ambiente é mutável, exigindo assim criatividade na sua modificação e rapidez na sua implementação.

De acordo com estes critérios, observa-se que a redução de despesas desnecessárias é um fator emergencial, visto que é alto o custo com materiais, combustível e viagens e hospedagem desnecessárias decorrentes da falta de planejamento prévio. Por conseguinte, se faz necessário o controle após a emissão das notas fiscais, visto que não é feito este controle diariamente, observando-se o pagamento através do montante estimado a ser recebido mensalmente em conta corrente, o qual salda as dívidas programadas para débito em conta.

A definição dos objetivos, é mais uma etapa do planejamento estratégico, direcionando assim o plano para a formulação das estratégias e por fim a avaliação e controle. A empresa Via CP não possui nenhuma estratégia para captação de clientes, sendo sua conduta, ética profissional e compromissos, fatores diferenciais. Em entrevista com o gestor, observa-se que a prontidão para a negociação de uma proposta de serviço e critérios flexíveis de negociação com a Tomadora, são tratados como estratégias, visto que não são utilizadas abordagens negativas, sempre havendo prontidão, a prestatividade, o interesse por parte da Via CP em negociar todos os tipos de serviço que são solicitados, cabendo assim um acordo entre as partes para que se possa definir se o contrato será fechado ou não.

Avaliação e Controle em relação ao serviço prestado, é feita diretamente pelo cliente, que sinalizam a situação do posto de trabalho e a conduta dos colaboradores, e em se tratar das atividades rotineiras o colaborador mais experiente, denominado líder da equipe, fica responsável por reportar à gerência todo e qualquer problema ocasionado pelo colaborador, bem como toda a necessidade enfrentada.

Tratando-se de Avaliação e Controle no âmbito gerencial, apresenta carência de relatórios gerenciais, demonstrando a situação atual da empresa, e principalmente, carece de uma consultoria em todos os aspectos financeiros para conscientizar o gestor de que ele pode lucrar mais se atentar-se a aspectos como negociação, observando-se o custo de movimentação e alocação do colaborador,

custo com combustível decorrente das viagens emergenciais, as quais nem sempre são necessárias.

Apresentados e especificados estes e os demais aspectos neste trabalho, é de responsabilidade e fica a critério do gestor da empresa a realização do planejamento, implementação, execução, avaliação e controle, sendo o referido estudo desenvolvido com o objetivo de sugerir e apresentar os benefícios que um bom planejamento estratégico tem a oferecer. É sabido que para um planejamento eficaz, todas as etapas neste estudo explicitadas devem ser seguidas ordenadamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O tema empresas familiares, é de certa forma muito abrangente, e que difere em se tratar de opiniões, visto que cada indivíduo tem sua opinião e sua interpretação para o assunto, sendo assim, o estudo foi delimitado, tratando-se do tema planejamento estratégico, o qual por si só é também muito abrangente, na empresa familiar. Este estudo teve por objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa em questão e para isso se fez necessário o estudo de três temas, como empresa familiar, seus fatores positivos, que resultam na sobrevivência da empresa ao longo das gerações, e buscou mostrar também os fatores negativos, que favorecem para o seu desaparecimento.

Para isso, se fez necessária a consulta de obras de autores consagrados, nas quais foi possível identificar quais os problemas que podem ser enfrentados por uma empresa familiar e quais seriam as possíveis sugestões para neutralizar estas adversidades. A empresa em questão apresenta uma estrutura administrativa familiar, sendo estes responsáveis por gerir o negócio, mensurar os resultados obtidos para que se possa saber quais as ações corretivas a serem tomadas.

Neste estudo, o instrumento de coleta de dados, foi através da entrevista com o gestor e análise documental para levantar informações precisas de quantidade de colaboradores, grau de escolaridade, distribuição do quadro de funcionários nos estados em que a empresa atua. A entrevista com o gestor foi fator primordial, pois nesta se pode identificar qual é perfil da empresa aos olhos do gestor, sendo que o mesmo, reconhece a necessidade de implantação do planejamento estratégico, mas salienta que não dispõe de tempo para seguir todas as etapas que o planejamento estratégico exige, para que sua implantação seja eficaz.

Conforme mencionado anteriormente, este estudo foi feito com o objetivo de sugerir um modelo de planejamento estratégico, não sendo possível neste primeiro momento, planejar, implantar e executar tal plano, de modo que seja possível a comparação dos resultados da empresa antes da utilização do planejamento estratégico e depois da adoção deste modelo. Portanto, foram sugeridos em uma série de entrevistas com o gestor, exemplos de como poderia ser descrita a missão da empresa, benefícios da análise ambiental e como implantar a análise SWOT, sendo exemplificado nos quadrantes, como ficariam dispostas as características internas em face às oportunidades e ameaças externas, por conseguinte foi sugerido

um modelo de visão, em consideração ao que a empresa é, na sua essência, visto que o fundador sempre teve a sua filosofia a qual é atemporal e não se alterou com o decorrer do tempo.

Na questão da formulação dos objetivos, foram elencados os objetivos da empresa, mencionados pelo fundador, sendo assim, pode-se organizá-los de forma que se pudesse identificar se estes eram de curto, médio ou longo prazo. Foi sugerido ao gestor, organizá-los de acordo com a hierarquização, senso de urgência, coerência e correlação com a missão, o envolvimento entre as áreas, sendo necessário observar também se os objetivos são formulados na atualidade, visto que decorrente das ações atuais é que pode ser feito o planejamento para o futuro.

A estratégia utilizada pela empresa é a prontidão para negociar e, por conseguinte, assumir seus compromissos de modo que o cliente possa sempre contar com o serviço da mesma.

Observa-se assim que a empresa necessita de um modelo de planejamento estratégico para de certa forma, reorganizar suas atividades, facilitando assim, através destes procedimentos a tomada de decisão. Uma característica negativa marcante nesta empresa, a qual deve ser neutralizada, são as despesas excessivas com combustível, decorrente de viagens de automóvel de média à longa distância desnecessárias, e também com telefone celular, visto que o contato muitas vezes é feito por este nas diversas cidades sendo necessário o pagamento de deslocamento à operadora.

Em se tratar de características positivas, a empresa apresenta o alto padrão de qualidade na prestação de serviços e nas peças que fabrica, sendo que não há índice de retrabalho nas peças solicitadas pelo cliente, tornando assim a empresa uma referência em qualidade sob o ponto de vista do cliente.

Portanto, têm se como conclusão deste estudo que é possível implantar um modelo de planejamento estratégico para a empresa em questão, sendo este sugerido para a empresa, ficando a critério do gestor sua implantação, execução e controle, visto que foram apresentados os benefícios de uma implantação eficaz, a qual é decorrente do cumprimento de todas as etapas do processo de planejamento neste estudo explicitadas.

Destaca-se também que foi possível responder a seguinte questão de pesquisa “Como elaborar um modelo de Planejamento Estratégico em uma empresa

familiar no ramo de prestação de serviços e metalurgia?”, através do estudo das obras de autores consagrados, sobre os temas, empresa familiar, planejamento e planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON – 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A.L. ; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica, 3ª edição**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática, 2ª edição**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda., 1985.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DONNELLEY, R.G. **A Empresa Familiar (The family business)**. Harward Business Review. Cambridge: Tec.Ltda., 1973.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração, 2ª edição**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FIGUEIREDO, S. ; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: Teoria e Prática. 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRZYBOVSKI, D. ; TEDESCO, J.C. **Empresa Familiar**. Passo fundo: UPF, 1998.

HERNANDEZ, J.P ; PESTANA, A.O. ; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de Gestão, 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 1997

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LODI, J.B. **Administração por Objetivos**. São Paulo: Pioneira, 1970.

LODI, J.B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, J.B. **Fortalecimento da Empresa Familiar, 2ª edição**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração: Conceitos e Aplicações, 4ª edição**. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, P.J. ; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

RASSMUSSEM, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REBOUÇAS, D.P. **Planejamento Estratégico, 4ª edição**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS,S. ; COULTER, M. **Administração, 5ª edição**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

STONER, J.A.F. ; FREEMAN, R.E. **Administração, 5ª edição**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TIFFANY, P; PETERSON,S.D. **Planejamento Estratégico, 4ª edição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VIDIGAL, A.F. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.